# JOURNEY TO SUCCESS

*Aboriginal Women's Business Planning Guide*

Canada

Published under the authority of the
Minister of Indian Affairs and
Northern Development
Ottawa, 2003
www.ainc-inac.gc.ca

QS-5367-001-EE-A1
R2-257/2003E
ISBN 0-662-34471-5

© Minister of Public Works and Government Services Canada

Cette publication peut aussi être obtenue en français sous le titre :

*LA VOIE DU SUCCÈS*
*Guide de planification des entreprises à l'intention des femmes autochtones*

The following governments and organizations contributed to the development of the Guide

Alberta

Yukon Government

Nova Scotia

New Nouveau Brunswick

Northwest Territories

Nunavut

Prince Edward Island

Manitoba

British Columbia

Government of Saskatchewan

Québec

Government of Newfoundland and Labrador

Ontario

Canada

104-02281/

# Table of contents

**Preface** ..... 1
**Introduction** ..... 2

**1) What do I need to know before starting a business?** ..... 3
- What are the benefits of being in business for myself?
- What are the risks of owning my own business?
- How do I know if I am ready?
- How much cash do I need to contribute?

**2) How do I develop my product or idea?** ..... 6
- What do I like doing for myself and for others?
- What education, skills, training and experience do I need?
- Do I want to stay in my community or start a business somewhere else?

**3) Do I really need a business plan?** ..... 8
- What is a business plan?
- Why is a business plan necessary?
- How do I develop a business plan?
- What does a business plan look like?

**4) How do I get money to start up?** ..... 10
- What is the difference between loans and equity?
- How do I approach a bank?
- What do I do if a bank says "no?"
- Do I need a line of credit?
- What happens if I run out of money?
- What are the risks of mortgaging property?
- Will anyone lend me money if I live on-reserve?

**5) What role do governments play?** ..... 13
- Are there laws and policies that I need to be aware of before opening my business on-reserve?
- What resources might help me set up a business on-reserve?
- How might municipal or hamlet policies and laws impact my business?
- What resources are available from municipal or hamlet governments?
- How might provincial or territorial policies and laws impact my business?
- What resources are available from provincial or territorial governments?
- How might federal policies and laws impact my business?
- What resources are available from the federal government?

**6) How can I market my business?** ..... 18
- What are the benefits of advertising?
- How do I develop and maintain a good customer base?

**7) Should I use consultants?** ..... 20
- Why do I need to use a lawyer, accountant, bookkeeper or business consultant? What services do they provide?
- How can I find a trustworthy consultant?
- Can I learn what I need to know from courses and training programs?

**8) Should I get a mentor?** ..... 23
- What does a mentor do? How do I know if I need one?
- How do I find a mentor?

**9) Can I keep my business going and still have time to look after my family?** ..... 24
- How do I get childcare support?
- How much time is it going to take to run my own business?

**10) Conclusion** ..... 25

**Appendix 1 - Sample business plan** ..... 26

## Preface

This guide is the result of the attention paid to the needs of Aboriginal women entrepreneurs by federal, provincial, territorial and Aboriginal leaders working to strengthen Aboriginal participation in the economy.

Mary Jamieson, Native Management Services, has extensive experience as both a consultant and an entrepreneur. To prepare this guide, she spoke to Aboriginal women across the country, individual entrepreneurs and representatives of Aboriginal women's organizations. She has included their ideas and advice into this practical and easy-to-use tool for Aboriginal women who are thinking of going into business.

Sincere thanks to all of the women who shared their own stories of success for this guide. Their contribution to the future of successful Aboriginal women entrepreneurs is an important one.

## Introduction

Welcome to *Journey to Success, an Aboriginal Women's Business Planning Guide.* Why create a guide specifically for Aboriginal women? Aboriginal women face many unique challenges. These may be the result of isolation, a legacy of hardship and abuse and a lack of access to opportunities. Whatever these challenges may be, more and more Aboriginal women are overcoming them and finding success in the world of business. Many of these entrepreneurs are providing goods and services in their own communities, throughout Canada and around the world. As a result of their success, they have made positive contributions to their families and have improved the quality of life in their communities.

Today, Aboriginal women are using their resourceful, multi-tasking skills in the business world. The journey to success has been a difficult one, but the rewards have a multiplying effect. These women become role models for their children, their sisters and their communities. They are making money while improving the quality of life for those around them. Aboriginal women are coming forward as business leaders with integrity.

This guide has been developed with the input of many of these business leaders. They gave advice and guidance based on their own experiences. They all admit that the journey is not easy, but that the rewards are well worth the effort.

Mary Jamieson
Native Management Services

## 1 What do I need to know before starting a business?

Aboriginal women in business say that drive, determination and persistence are essential for anyone in business. Business requires more than a nine-to-five job. You are the boss, but you may also be the janitor, the bookkeeper, the babysitter and the marketing manager.

For many women, it is nothing new to balance a number of responsibilities while working with very little money and sometimes very little support from family and others. The ability to balance responsibilities may be useful for the Aboriginal woman who is thinking about starting a business.

> *"If you have a passion about your business idea, have the tenacity to pursue it,"*
>
> *– Marie Delorme, imagiNATION Cards Inc., Alberta*

"If you have a passion about your business idea, have the tenacity to pursue it," says Marie Delorme, a Métis woman from Alberta who owns imagiNATION Cards Inc.

If you are thinking about starting a business, it may be helpful to ask yourself the following questions:

- Am I ready to take on the responsibility?
- Am I a self-starter, a leader and a good manager?
- Do I stick to the jobs I start?
- Am I a good organizer and can I keep records?
- Do I like people?
- Can I live with uncertainty?

For information on how to start a business, visit the Aboriginal Business Service Network website at **www.cbsc.org/absn**. It offers an Online Small Business Workshop.

Aboriginal women who started their own business saw an opportunity and a market. When they were asked where they got their business idea, some said they could see a need in the community for their service. For example, an Inuk woman started a translation service in Labrador to serve both Inuktituk and English speakers.

Other Aboriginal women said they worked for others in a business and could see the potential to go on their own, as did Brenda Higgins of Higgins International. She owns a human resources firm in Winnipeg. Marsha Smoke of Pash Travel saw the need for people in isolated communities to travel and so she started a travel business.

### What are the benefits of being in business for myself?

Building and maintaining a successful business can be a very rewarding experience. For some Aboriginal women, a home-based

business allows them to earn a living while raising a family. As one woman from Six Nations in Southern Ontario described:

***I used to commute to Toronto everyday and I'd be away for 13 to 14 hours each day. When I got home, I still had family responsibilities and I was exhausted on weekends. I knew I could contract out my services as a policy analyst and writer so that's what I did. As my family grew older, I was able to take on more work. I've been in business for over 15 years now. I gained independence by being in business for myself, but I still had to work at it.***

Other Aboriginal women said that being in business gave them the opportunity to contribute something unique to the marketplace. Carvers, doll makers and tour operators are among the Aboriginal women who said that the demand for their products gave them a great source of pride in their cultures and their own talents.

Aboriginal women said that they were able to give jobs to other women in their community, and eventually some became role models and mentors for women just starting out in business.

### What are the risks of owning my own business?

There are always risks in venturing out on your own, but one of the main ones identified by Aboriginal women is risking the little bit of money they have been able to save. Another concern for women who are employed and are used to receiving a pay cheque is loss of security.

Some of the other challenges to think about include:

- isolation and constantly having to market yourself;
- long hours with no regular income;
- getting the support you need from family, friends and community;
- meeting government requirements for help;
- being accepted as an equal in a "man's world";
- surviving the "politics" in a small community;
- fear of failure—not being sure of yourself; and
- not having access to support services such as computer repair or bookkeeping services.

The bottom line is that you have to take risks if you're going to succeed. As one woman said, "It is scary, there is a fear factor, but it is a healthy thing. It keeps you on your toes and it is a part of the risk you're taking."

You should know that there are ways to reduce risks. One way is planning.

## How do I know if I am ready?

Before entering the business world, it is important that you know your strengths and weaknesses. This helps reduce risk and the fear of failure.

One successful Aboriginal woman said she knew she had the people skills to market her product, but she was not good at numbers and keeping records. With this in mind, she contracted a local bookkeeping service so that her records would be kept in order. This gave her more time to meet people and market her product. The additional cost of the bookkeeping service was quickly covered by the new customers she was able to secure and the money the extra sales produced.

Aside from recognizing and planning for strengths and weaknesses, it is important to be organized. For some Aboriginal women, the stress and challenge of having a family is too much to balance with the demands of a business. They may be single mothers with little or no support from family and friends, especially if they live in a city. It is important to face these challenges and work out a plan to deal with all of the demands before starting a business.

For some Aboriginal women, the best time to start a business is when children are grown and a job no longer feels rewarding. Many women are able to turn a hobby into a lucrative business when they are well into their 40s.

It is important to weigh all the benefits and challenges before starting a business. Once a decision is reached, go for it!

## How much cash do I need to contribute?

When starting a business, it is best to contribute as much of your own money as possible. At least 15 to 20 percent of the total value of the business is required from the owner by most financial institutions and government programs before additional assistance is considered.

Successful Aboriginal women said they started small so that their own cash investment would be manageable. When they began to show a profit from their business, they expanded and grew. The idea of starting small has paid off for many Aboriginal women because they were able to learn more about their business without taking a lot of risk. One young Aboriginal woman who runs a very successful health spa worked at two jobs to raise the cash she needed to secure a loan for her business. She now has financial institutions competing to lend her money for an expansion.

It is also important to consider the time and energy personally invested in start up. This is known as "sweat equity" and can be calculated as part of the overall personal investment.

## 2 How do I develop my product or idea?

Many kinds of services and products can be made into a business. Crafts, food, clothing, cleaning, childcare, construction, bookkeeping, personnel management, manufacturing and Internet graphic design are all areas of business.

If you are not exposed to a thriving business environment and do not have examples in your family or community of successful businesses, you may wonder how to recognize a business opportunity. It is often just a question of where to begin.

***It is important to weigh all the benefits and challenges before starting a business. Once a decision is reached, go for it!***

In one Northwestern Ontario community, a single mother gave snacks to her children's friends. She decided to sell the snacks in the community and expanded her product line to start a small community store.

Another Aboriginal woman enjoyed doing traditional crafts, but had trouble getting the leather, beads and cloth she needed in her community. She realized that other craftspeople had the same problem and started selling a few items out of her shed. She began to earn a comfortable living and when she retired, she was able to leave the business to her daughter.

A woman in Southern Ontario noticed that more and more women on her reserve were getting jobs. She wondered if they needed their houses cleaned. By word of mouth, she determined that she could get about five or six houses a week. At age 55, she got her driver's license, bought a new vacuum cleaner and began a successful cleaning business.

Other Aboriginal women have started newspapers, drive-through coffee stands, catering businesses, home day care businesses, managed iron workers and contracted their services to companies.

There is no end to the possibilities if you use your imagination.

### What do I like doing for myself and for others?

This question is the key to the success of any business. Successful Aboriginal women all say that they love what they do and they continue because of that.

If you are thinking about starting a business, you should first think about what you like to do. Maybe you like to sew and take pride in the reaction of others to your work. Maybe you like to buy and sell and could open a retail store in your community or in a nearby city.

Marsha Smoke, owner of Pash Travel in Ottawa, loves her work for personal and professional reasons. She says, "I travelled all the time and wanted our people to control our own tourism industry as a way to protect our land and traditions."

Whatever the reason for starting a business, it is important to look forward with eagerness to the next business day.

### What education, skills, training and experience do I need?

"Don't underestimate the value of a good education," says Marie Delorme of imagiNATION Cards Inc. in Alberta. Her education (a Bachelor's Degree in Science and a Master's in Business Administration) helped her get 28 years of experience in the business world. She built a huge network of contacts through which to market her high-end art cards. She was able to do her own business plan and finance her business on her own.

Other successful Aboriginal women said they had education or training in their field, plus experience working in other people's businesses before starting their own.

Some examples:

> "I was in the human resources industry a long time and reassessed my career. I could see the potential to go on my own." – *Brenda Higgins, Higgins International, Winnipeg, Manitoba*

> "I was around the arts for a long time and I learned many skills from my uncle." – *Corrine Hunt, HillHunt, Vancouver, British Columbia*

> "I worked in the area before and I was determined to do a better job on my own." – *Corey Hill, Choosing to Live Healthy, Six Nations, Ontario*

Depending where you live, access to education and training opportunities may be different. That should not be an obstacle. A thorough self-assessment will tell you what you need to make your business work.

### Do I want to stay in my community or start a business somewhere else?

There are good and bad things about both of these possibilities. When looking at business potential within your community, consider what people spend their money on. Money is spent on food, clothing, shelter (for example, building materials, oil and gas) and entertainment. In small First Nations communities, suppliers of these necessities are rarely on-reserve and people go into a nearby town to shop. If you start a business on-reserve to supply one of these needs, you may find it difficult to compete in such a limited market. Your prices may have to be higher than those in the small town where there is more business.

In a remote northern community, there is the problem of fly-in or winter road access, which limits one's potential customers.

Métis women living in rural communities may experience similar problems as First Nations women do in trying to provide competitive prices to their customers. One option is to consider starting a business in a town.

Others may consider marketing goods and services using the Internet. No matter what option you choose, you must do the market research required before venturing into any business.

# 3 Do I really need a business plan?

## What is a business plan?

A business plan is a written document that describes:

- the purpose of the business;
- the customers the business will attract;
- the personal abilities and skills the owner brings to the business;
- the necessary facilities and location; and
- the financial plan from business start-up and beyond.

A business plan is a requirement of any financial institution.

Aboriginal women in business agree that a business plan is the most important step to success. The business plan allows you to think about difficult challenges and how you might overcome them before actually starting the business. These challenges might include anything from hiring the right staff to dealing with bad weather. The business plan demonstrates to you and to others (financial sources) that the business has been thought out, risks have been identified and plans are in place if challenges occur.

***"I was in the human resources industry a long time and reassessed my career. I could see the potential to go on my own."***

***– Brenda Higgins, Higgins International, Winnipeg, Manitoba***

## Why is a business plan necessary?

The purpose of a business plan is to help you thoroughly plan your business. The business plan should set goals, guidelines and milestones. It describes how your business will operate.

By establishing milestones in your business plan, you can compare your actual results against what you predicted in your plan. This will help you identify problems before they become unmanageable and help you to keep your business on track.

A thorough business plan demonstrates that you have a complete, organized and factual plan. This may help convince investors, bankers, government agencies or other financial sources that you have a sound business concept, worthy of their investment.

## How do I develop a business plan?

Business language is often difficult to understand. However, it is a language that can and must be learned in order to succeed.

Some Aboriginal women are educated in business administration or management. You may feel comfortable with the language of business, but you may still need help developing your business plan. Business consultants can help with the business plan by doing market research.

For example, if a survey is required to define the market, a consultant may help outline the survey questions. However, you can save money by doing your own market research by telephone or in person.

Questions might include:

- Who will use the product or service?
- Is this a one-time purchase or is there potential for repeat business?
- Who are the competitors and what is the difference between that business and the one being proposed?

It is important that when you are thinking about starting a business, you can thoroughly describe what you have in mind, why you think there is a need and how much money it will cost to start up and maintain.

After you answer these basic questions, a business consultant and/or community-based resource may be accessed. The Business Start-Up Assistant at **www.cbsc.org/bsa** and the Interactive Business Planner at **www.cbsc.org/ibp** are also useful.

Corrine Hunt of HillHunt in Vancouver got support and guidance for her business plan from Aboriginal Business Canada **(www.abc-eac.ic.gc.ca)**. The ideas and the knowledge of the market were hers, but she needed help with the financial plan.

A business plan should be prepared by the owner(s) and manager(s) of the company in a way that you should be able to present it and answer any questions about it. You can include advice from outside professionals such as lawyers and accountants, but you must fully understand the contents of the plan.

### What does a business plan look like?

**Appendix 1** presents a fictitious business plan developed to show you what a business plan includes.

## 4 How do I get money to start up?

The business plan should clearly show the amount of money needed to start a business. However, there may be other costs to consider such as childcare, transportation, etc. The amount of money you plan to take from the business as a salary should also be considered.

Many Aboriginal women in business started small and were able to provide all of the business financing on their own. Others were able to come up with 15 percent of the total of start-up costs to secure loans and/or an Aboriginal Business Canada contribution. Some women got loans from their local Aboriginal Capital Corporation or from a local bank.

***"I worked in the area before and I was determined to do a better job on my own."***
***–***
***Corey Hill, Choosing to Live Healthy, Six Nations, Ontario.***

There are also government programs that offer money for Aboriginal entrepreneurs. For more information, visit the Aboriginal Business Service Network at **www.cbsc.org/absn**.

In the case of Inuit women living in Nunavut, start-up grants are available from the Government of Nunavut to qualified applicants.

### What is the difference between loans and equity?

**Loans** have to be repaid to the source (for example, Aboriginal Capital Corporation, a bank, a credit union, etc.).

**Equity** is the value of all contributions you make to the business from personal resources (for example, cash, equipment, a building, time and energy invested, etc.).

### How do I approach a bank?

When a bank looks at lending money, the key factors are character, capacity, cash-flow and collateral.

**Character** – A bank tries to evaluate your ability to manage the business. You must show that you have the expertise, skills, determination and self-confidence necessary to be a successful businesswoman.

**Capacity** – Your business plan must be clear, structured and include all the right parts.

**Cash-flow** – A bank wants to know your personal worth to judge your ability to repay your loan and meet your financial obligations.

**Collateral** – Banks will ask for some investment from you as proof of your commitment.

Because women living on-reserve may not be able to provide the necessary collateral, the other three key factors become very important to the bank. It is important that if you are thinking about starting a business, you establish a good working relationship with your bank or credit union and maintain an excellent credit rating.

### What do I do if a bank says "no?"

Do not get discouraged. Meet with the account manager to gather information that can help you change your business plan or financing structure, and then approach the bank again. This information can also help you approach another bank.

If your bank says "no," ask the following questions:

- What areas of my business proposal didn't you like?
- How can I strengthen my proposal for further consideration?
- Did you say no because of the type of business I am involved in or the type of loan that I am applying for?

A good bank will tell you how to improve your business plan and what needs to be added to get the bank to say yes. It is important to get as much information as possible, change the plan and **try again**.

### Do I need a line of credit?

You may need a line of credit to cover certain costs of doing business. For example, if you have to send monthly bills to customers for goods and services, you may need to use a line of credit to cover costs between billing periods. It is important that you pay the line of credit back after your customers have paid their bills.

Another example may be if you have to travel for a customer, a line of credit could cover the cost while you are waiting to be reimbursed by the customer.

A line of credit may also be used in an emergency situation such as having to repair or replace a major piece of equipment. Aboriginal women in business say that a line of credit should only be used when there is a clear understanding of how it will be paid back in the shortest time possible.

***Most businesses go through periods when times are tough or business is slow. The business plan should try to predict when this may happen.***

### What happens if I run out of money?

Most businesses go through periods when times are tough or business is slow. The business plan should try to predict when this may happen. Slow periods may result from seasonal changes. There are times when circumstances are not within your control.

Aboriginal women in business have said that this is why it is important to establish a good working relationship with your bank, credit union or Aboriginal Capital Corporation. You may have to reorganize the business plan and the financing to support your business. Additional loans or "bridge financing" may be needed to help you get over major obstacles.

**What are the risks of mortgaging property?**

The risk of mortgaging property (off-reserve) is that if the business fails, the property may be lost.

**Will anyone lend me money if I live on-reserve?**

In the past, women living on-reserve have had difficulties getting loans for a number of reasons. The *Indian Act* makes it difficult to give the kind of collateral that many banks require. At the same time, more banks are locating on-reserve and are eager to find ways of doing business with people.

## 5 What role do governments play?

**Are there laws and policies that I need to be aware of before opening my business on-reserve?**

The First Nations community may have a community development plan. There may be restrictions on how land can be used depending on whether you have a "certificate of possession" or other form of interest in land.

The Council may also have plans to open a similar business as a community venture and you would have difficulty competing.

It is also important to know if the community plans on providing certain services "free of charge" to residents. One First Nations woman opened a small bus service on a fee-for-service basis only to learn that the Council planned to open a free service the next year. Needless to say, her business failed.

Other examples may be in providing certain health-related services such as home care or physiotherapy. The community may have plans to provide these services.

*"I was around the arts for a long time and I learned many skills from my uncle."*

*–*

*Corrine Hunt, HillHunt, Vancouver, British Columbia*

Other things to consider:

- A permit or license may be needed before opening the business.
- A building inspection and ongoing inspections of the business may be required.
- Garbage pick-up may be needed, especially if a large amount of waste or different kinds of waste result from the business.
- The business may not be able to operate noisy equipment at certain times of the day or you might have to make arrangements for upgrading electrical, water or sewer connections to service the business.
- There may be environmental, cultural, health and safety standards that the Council will insist you meet in order to protect customers and the community.

It is important to get a copy of the bylaws for a more complete understanding and to protect your business.

**What resources might help me set up a business on-reserve?**

**Aboriginal Business Service Network** – for information on selected government business regulations (**www.cbsc.org/absn**).

**Band Council Office** – for land administration, business and economic development, building inspections, permits, fees, etc.

**Band organizations** – there may be separate Economic Development Commissions, Water Boards, etc. that need to be consulted.

**Chief or Councillor** – ensure that the community leaders are aware of the business, especially if you are experiencing a problem.

***First Nations Gazette*** – this is a semi-annual publication of the Indian Taxation Advisory Board, in association with the Native Law Centre, which publishes First Nations bylaws from across Canada.

You can get the publication from:
*First Nations Gazette*
Native Law Centre
University of Saskatchewan
101 Diefenbaker Place
Saskatoon, SK S7N 5B8
Website: **www.usask.ca/nativelaw/fng.html**

***It is important to get a copy of the bylaws for a more complete understanding and to protect your business.***

**Indian and Northern Affairs Canada** – may also have information about the community **(www.ainc-inac.gc.ca)**.

### How might municipal or hamlet policies and laws impact my business?

You will have to comply with business bylaws and rules about zoning, infrastructure (water and sewer connections), road access, building, fire code and health and safety inspections, etc.

You will need to consider whether the community has a long-term economic development plan and how the business fits into it, whether you can access (and at what price) municipal services such as water, sewer and snow clearing, and what competition or co-operation the business might expect from other local businesses.

One woman cited a problem that might be experienced in Nunavut. "If an Inuk woman wanted to start up a taxi company but the permits needed to get the insurance to bring the car up from the south on the annual sealift were delayed, the business owner would have to wait another year to start up the taxi business."

### What resources are available from municipal or hamlet governments?

There may be special incentive programs to locate the business in certain parts of the municipality or for certain kinds of business (for example, film production, new technology businesses, craft industries). Ask the local city hall or Business and Economic Development Commission for information about businesses—permits, approvals, help, etc.

Information about local municipalities may be checked by using the Canadian Business Map at **www.commercecan.ic.gc.ca**. Click on "community profiles" (most cities and towns have some Internet presence).

### How might provincial or territorial policies and laws impact my business?

If your business is located off-reserve, it will be subject to provincial or territorial laws and regulations. Provincial or territorial laws or regulations could affect the business in terms of health and safety, environmental or labour standards. You may have to register the business and pay taxes earned on business income. You should check all appropriate rules that could affect the business, such as fire code requirements and rules about washroom facilities, ventilation, parking, noise, signs, etc.

*In each province, there are Canada Business Service Centres (www.cbsc.org) that promote "one stop shopping" for the businesswoman who needs information and help.*

Even if the business is located on-reserve, you have to consider provincial rules such as off-reserve environmental impacts, selling in the provincial market, licensing requirements, etc.

In the territories, you need to consider the effect of the land claims and self-government agreements. Authority and resources may have transferred to local community or regional organizations.

### What resources are available from provincial or territorial governments?

Some provinces and territories have business and economic assistance programs available for Aboriginal entrepreneurs in addition to general business services. Some areas have incentives for locating businesses in under-serviced areas or for certain business sectors. Consult the appropriate provincial, territorial or local business development office for more information.

In each province, there are Canada Business Service Centres **(www.cbsc.org)** that promote "one stop shopping" for the businesswoman who needs information and help. You can get regional contact information by calling **1-888-576-4444** toll-free or by visiting **www.cbsc.org**.

The Canadian Business Map **(www.commercecan.ic.gc.ca)** gives access to international, national, provincial, territorial and municipal business information.

The Business Gateway **(www.businessgateway.ca)** includes federal, provincial and territorial information, along with sectoral analysis, legislation and interactive business tools.

**How might federal policies and laws impact my business?**

Your business could be affected by federal laws or regulations concerning product safety, selling products out-of-province or exporting from Canada, environmental or labour standards, etc. Your business may have to pay the goods and services tax and federal taxes on earned income. Check with the local federal government business office about any specific regulations that should be considered.

The Aboriginal Business Service Network website **(www.cbsc.org/absn)** also has information on selected government regulations.

***Canada Business Services Centres (www.cbsc.org) also gives online and drop-in support for entrepreneurs.***

**What resources are available from the federal government?**

Indian and Northern Affairs Canada **(www.ainc-inac.gc.ca)** has a number of programs and services that support economic development planning and capacity, access to capital and strategic investments through partnerships. Most of them are directed at community-owned or operated businesses.

The federal government's Procurement Strategy for Aboriginal Business **(http://saea-psab.ainc-inac.gc.ca)** helps Aboriginal suppliers access federal government contracting opportunities.

For eligible applicants, Industry Canada's Aboriginal Business Canada **(www.abc-eac.ic.gc.ca)** gives financial assistance, information, resource materials and referrals to other possible sources of financing or business support. Aboriginal Business Canada supports innovation, trade and market expansion, tourism, youth entrepreneurship and strengthening Aboriginal financial and business development organizations.

Strategis **(www.strategis.ic.gc.ca)** is Industry Canada's business information site.

The Aboriginal Business Services Network **(www.cbsc.org/absn)** has an Interactive Business Planner, Online Small Business Workshop and information on government programs, services and regulations.

Canada Business Services Centres **(www.cbsc.org)** also gives online and drop-in support for entrepreneurs.

The following regional agencies offer specific regional support:

Atlantic Canada Opportunities Agency – **www.acoa.gc.ca**

Canada Economic Development for Quebec Regions – **www.dec.gc.ca**

Federal Economic Development Initiative for Northern Ontario – **www.fednor.ic.gc.ca**

Western Economic Diversification – **www.wed.gc.ca**

The Business Development Bank of Canada **(www.bdc.ca)** has business tools and advice.

Human Resources Development Canada **(www.hrdc.gc.ca)** funds the national Aboriginal Labour Market Strategy, which provides funding through Aboriginal Human Resource Development Agreements for First Nations, Inuit and Métis people across Canada. You may be able to access on-the-job training programs for your employees. In these programs, a part of the employee's salary is paid during the training period.

The Department of Foreign Affairs and International Trade **(www.dfait.gc.ca)** published the Directory of Aboriginal Exporters 2002, which lists Aboriginal businesses that are already exporting or are export-ready. The department has support programs to help get businesses trading outside Canada.

***Ask the local city hall or Business and Economic Development Commission for information about businesses—permits, approvals, help, etc.***

## 6 How can I market my business?

### What are the benefits of advertising?

Advertising lets people know that the business exists, what goods and services are provided, how unique the product is, the value of the product to the customer, etc.

Advertising can take many forms, such as newspaper, radio and television ads, flyers and posters and the Internet. Advertising can help you get more customers.

It is important to start small and to be realistic. If your business claims it can deliver a certain product, it is important that this is true. Otherwise, advertising can backfire and do more harm than good.

For example, a First Nations woman was making unique, one-of-a-kind dolls for sale. She advertised her product and promptly received an order for 100 dolls. She was used to making two dolls a week and charged $75 per doll. The order would have made her $7,500, but the quality of the dolls would suffer if she tried to fill the order quickly. She called the customer back and explained her problem. She lost the customer and her reputation suffered.

In another instance, an Aboriginal woman opened a coffee shop. She advertised that the coffee shop would be open from 7 a.m. to 7 p.m. After some months in business, she noticed that very few, if any customers came to her shop after 5 p.m. She began closing early, but her ad still said she was open until 7 p.m. When newcomers to the community tried to visit the shop at 6 p.m., it was closed. Locals told them, "She closes when she feels like it." Her reputation suffered.

Advertising is a valuable tool when it is used wisely and you deliver what is promised. It is also important to weigh the cost of advertising against the actual benefits received. Are new customers being attracted as a direct result of paid advertising?

### How do I develop and maintain a good customer base?

It is important to create a profile of your customers, who they are and what they expect to receive for their money. It is important to realize that the business was created to serve the customer, not the other way around.

The marketing portion of the business plan should describe the product or service being provided and the special features involved. It should also identify the area or region where the product or service would be sold (that is the community, the province or territory, the country or beyond). In addition, competition and trends in the market should be considered.

Once the market is clearly identified and the business is up and running, keeping customers is critical. Most successful Aboriginal women in business say that knowing their customers and satisfying their needs has been the backbone of their business. Good customer relations are critical to the success of any business. You may enjoy working with customers and making them happy, but employees or staff working for your

business may not have the same good will. Staff training in customer relations may make the difference between the success or failure of the business.

Successful Aboriginal women in business say that establishing a good network of customers, clients and potential customers is important to the growth of many businesses. When Marie Delorme of imagiNATION Cards Inc. began thinking about starting her business, she made a list of all of her contacts, friends, people she had met or worked with and others. To her amazement she listed almost 400 people. This network of people was the ideal first place to start marketing her cards. She maintains the network and is expanding to attract customers internationally. Ms. Delorme says it is important to listen to your customers and include their suggestions whenever you can.

***It is important to create a profile of your customers, who they are and what they expect to receive for their money.***

Veronica Dewar of Pauktuutit says that Inuit women would benefit from attending more trade shows to establish a market, but it is expensive for these women to travel from the North. The benefits of getting more customers have to be weighed against the expense.

The Internet can be a valuable tool for you to market your products or services to more people. You may create your own website to display your product and to give purchasing information. Some Aboriginal women with small home-based craft businesses got together to market their products. They used a broker who sells on the Internet to overseas and U.S. markets.

When you are looking at how to maintain a solid customer base, you should ask yourself:

1) What is unique, different and exciting about the product or service you offer? How will this benefit or better serve the customer?

2) Why should the customer buy from this business instead of the competition? Is it the skill of the owner and workers, the quality of the product or service, the timeliness of getting the product or service, the excellent customer relations, the price?

Think about the answers to these questions and be prepared before advertising or marketing broadly.

## 7 Should I use consultants?

**Why do I need to use a lawyer, accountant, bookkeeper or business consultant? What services do they provide?**

Because you are not the expert in everything, you will need to rely on the business skills of professionals to give you the necessary legal, accounting and business support services to make sure your business succeeds.

You should go to a lawyer to find out about your rights and obligations. Many people get themselves into a tricky business situation because they did not find out what rules applied to their business. When they talk to a lawyer after the fact, they realize that they should not have signed that contract or lease, trusted that partner or investor, or hired that person.

You are entitled to certain "rights." As a Status Indian with a business on-reserve, you may be exempt from paying tax on your income. You will want to structure business agreements and contracts to protect yourself from being sued, from losing property, etc.

You also have "obligations" that are things that you may have to do for others—for a business partner, supplier, an employee, governments, etc.

You should go to a bookkeeper or accountant to keep track of all your business expenses, income, taxes and refunds to which you are entitled. You may think it is easy to just write down the money coming in and going out, but as the business grows, you may find it harder to keep up. These experts have computer programs that help keep financial records on track. They can give advice on how to structure the record-keeping to make it easier for you to do your job. Remember to keep receipts for everything or else it may be difficult proving what the actual expenses or revenue were.

You would only go to an auditor if there is some reason to produce "audited statements," which a business partner, investor or government agency may require. The auditor reviews what the owner, bookkeeper or accountant says happened over the year to see if the financial records actually support those claims.

You should go to a business consultant to help prepare a business or marketing plan **(see Section 3 – Do I really need a business plan?)**. You may need a professional plan to satisfy a bank or other lender, investor or government agency before they will provide financial assistance.

One of the reasons you would hire an expert rather than relying on a family member or friend for legal, accounting or business advice is that most professionals have to be accredited and they have to carry insurance. Accreditation means that the person has gone to school and passed their exams—so there is confidence that the person knows what they're talking about. Insurance is important, because anyone can make a mistake and you want the professionals to be responsible for their own mistakes.

### How can I find a trustworthy consultant?

Start by talking with family and friends about which consultants they have used and trust. Ask around in the community and local businesses to see who does good work and check references.

Check local business directory listings and the Internet. There are referral numbers for lawyers, accountants, etc. through their professional associations, chambers of commerce and the Better Business Bureau.

Shop around. Don't just hire the first person! As a business owner it is important to make a clear business decision about the person—not just that you knew the person at school, or somebody says they're good.

***Make a list of questions and needs before talking with someone. When meeting with a professional, don't be afraid to stop and ask them to explain something again if you don't understand.***

Make a list of questions and needs before talking with someone. When meeting with a professional, don't be afraid to stop and ask them to explain something again if you don't understand. Some experts may try to impress you with their jargon. It is important that you understand what they are saying.

Make sure you ask very specifically how much the professional charges for various services. Ask about any "extra" charges. Get the person to itemize their services and get a copy of any quotes in writing just in case the charges are for more than was negotiated. Do not be afraid to ask the expert whether they can reduce their fees because you are just starting out in business.

A lawyer will often ask for a "retainer." This means you pay the lawyer some money in advance (sometimes several thousand dollars), which gives the lawyer some protection that you will pay for the legal services. However, be very careful before handing over any money to anyone. You need to know that there is going to be value for the services—paying when you receive the goods or services to your satisfaction is the best way to go! But some professionals will want money in advance.

Many small businesswomen have been shocked to get a legal, accounting or consulting bill for a huge amount of money because they didn't realize how the professional charges for her or his services. For example, lawyers docket or charge for their time, so every time there is a telephone call to ask them a question there will be a charge. On the other hand, some professionals will charge a flat fee or will ask for a percentage of a deal.

The simple rule is to make sure you understand what it is going to cost before agreeing.

## Can I learn what I need to know from courses and training programs?

Training is important, especially because things keep changing! Taking bookkeeping, accounting, management planning and business practices, marketing, legal and computer courses is a great idea if you can make the time. But just taking a course doesn't make you an expert. Training can provide the business savvy and confidence to know when others' help is needed and to make sure you are getting value for money.

Today there are great opportunities for self-directed learning through things such as CD- ROMs, the Internet and extension courses, which can give you a chance to work through a course at your own speed.

There may be financial assistance available to take business and upgrading courses through the local Aboriginal Human Resource Development delivery agent, funded through Human Resources Development Canada. There may also be online business courses offered through other federal and provincial or territorial government departments.

# 8 Should I get a mentor?

**What does a mentor do?**
**How do I know if I need one?**

A mentor is someone with experience that gives advice and support.

Aboriginal women in business say that a mentor is a valuable "sounding board" for when they face problems in their business or when they may be unsure of a potential opportunity. Mentors are people who have faced the challenges of business, family life, maybe even political interference and have still become successful women in business.

***Mentors often share their experience and contacts with others to make the journey to success a little easier.***

They are aware that a woman seeking advice does not need a lecture, but rather help and kind encouragement. Sometimes it is just good to share problems with others, especially if they are knowledgeable.

Mentors often share their experience and contacts with others to make the journey to success a little easier.

**How do I find a mentor?**

There may be successful women in the community who would be willing to share their experiences. There may be former employers, leaders or teachers who could also be mentors.

Some Aboriginal women in business gather informally on a monthly basis, over coffee, to discuss problems, challenges and solutions. One group is based in Toronto where many Aboriginal women live in a city environment with few links to their families or communities.

For women in remote communities, where there are fewer role models or mentors available, the challenge of finding a mentor is more difficult. Establishing a good working relationship with the Aboriginal Capital Corporation, Economic Development Officer or others may be part of the solution.

The Canadian Executive Service Organization (CESO) also provides mentoring and ongoing support to businesses. You may want to consult the CESO Aboriginal Services website at **www.ceso-saco.com**.

## 9 Can I keep my business going and still have time to look after my family?

### How do I get childcare support?

Successful Aboriginal women in business address this question as a part of the discussion of "Am I ready to be in business?" Before planning the business, the issue of balancing family responsibilities with the time needed to devote to a business should be addressed.

The lack of day care in Aboriginal communities and across Canada presents enormous challenges. One successful Aboriginal woman currently in business said she devoted five years while her child was young to working with the band council to establish a licensed day care in her community. Not everyone is this committed, but it often takes a collective and determined effort to get things done.

Some Aboriginal women have started private home day care businesses for themselves and as a way to provide a much needed service to others. Other Aboriginal women have established co-operative day-care programs where they each pay a small fee per child, hire a day-care provider and each spend a little volunteer time in the co-op on a revolving basis. This may be difficult to do once the business is up and running, but could be helpful during the planning stages. Other Aboriginal women use babysitters and those who are very fortunate rely on family and friends to help raise their children.

One innovative idea to consider, especially if the business employs more than 10 people with children, is to establish a day care beside the place of business. The cost of providing quality day care to you and your employees can be included as a cost of doing business.

For some Aboriginal women, trying to balance family responsibilities with business is too much so they decide to consider a business after their children are grown.

### How much time is it going to take to run my own business?

Business is not a nine-to-five job. Even after the business is closed for the day, there may be books and records to keep, work to finish, preparations for the next business day, staff worries, cash-flow problems, etc. In addition, depending on the business, you may need to attend gatherings and functions to network and promote the business.

Successful Aboriginal women in business say that much of their time is devoted to finding new markets and to strengthening their existing customer base by trying to meet new demands and trends. In addition, most successful Aboriginal women in business are in demand to help others get into the world of business.

It is also important for you to take time for yourself. Brenda Higgins of Higgins International in Winnipeg knows how difficult it can be to manage business demands and personal needs. Her business was becoming so successful, she found some difficulty "trying to find balance in my life. I only took three days off in one full year." Looking after yourself will help both you and your business stay healthy.

## 10 Conclusion

Going into business is a major decision in anyone's life. We hope that this guide has helped you determine whether it is the right choice for you and has provided some helpful advice on how to get started.

It is hard to cover everything in one guide and *Journey to Success* may not be able to answer every question you have. We concentrated on the topics that most directly affect Aboriginal women and have supplied a number of other information sources that might also have helpful information.

**This guide is the first step along the path.**

**Good luck as you continue your journey to success!**

## Appendix 1

*The following is a fictitious business plan developed to give you a sample of what a business plan includes.*

***Business plan for First Nation Bookkeeping Services***

**Table of contents**


1. **Executive summary** ..... 27

2. **Ownership and management** ..... 29

3. **Marketing** ..... 30
   - i) Existing client base
   - ii) Proposed services and strategy
   - iii) Pricing and competitive assessment
   - iv) Estimated market share and break-even volume

4. **Operational plan** ..... 33
   - i) Facilities and location
   - ii) Operational capacity and limitations

5. **Financial plan** ..... 34
   - i) Projected monthly cash flow
   - ii) Projected income statements
   - iii) Projected balance sheets
   - iv) Statement of changes in financial position
   - v) Notes to financial statements

6. **Appendices** ..... 40
   - i) Résumé
   - ii) Evidence of cash equity – copy of bank statement
   - iii) Letters of support
   - iv) Copies of contracts or intents
   - v) Letters confirming other financing (bank)
   - vi) Project start-up cost and marketing plan (estimates and quotes)

## 1 Executive summary

*The executive summary gives a brief overview of what the business is, what it will cost and how it will grow. This part of the business plan, while appearing first in the document, might be completed last.*

The following business plan shows the viability of "First Nation Bookkeeping Services" (FNBS), to be owned and managed by Dolly Mckenzie. The business will be run as a sole proprietorship and will be run out of her home at Six Nations.

Ms. Mckenzie has worked as a bookkeeper for several years for various companies including ABC Construction. Professional qualifications include a BA from McMaster University, and this has been supported by special training and classes in computers, etc. For complete details, please refer to Appendix A – Résumé. A particular strength is helping construction companies manage projects through timely and accurate recording of financial transactions.

During the last five years, Ms. Mckenzie has built a solid reputation in providing bookkeeping services. She has secured a large contract with First Nation Construction located at Six Nations. The contract is valued at just over $28,000 per year. Bookkeeping services will be offered mainly to large businesses where a contracted bookkeeping service is in demand. However, all potential business clients in a 50 kilometre radius are part of the target market. The FNBS competitive advantage stems from an understanding of the special tax status of Aboriginal-owned businesses and tax treatment.

Ms. Mckenzie has already produced a brochure and business card outlining her services to enable continuous networking, relationship building and client referrals. These will be distributed to all businesses in the community. This will be particularly important over the first year, because there may be some client turnover. It is expected that new clients will sign up over the first year and gradual sales growth is reflected in the projected monthly cash-flow forecast. About 20 local businesses will receive introductory letters as part of the business start-up.

Bookkeeping services to be offered include:

- Monthly inputting of transactions using computer programs
- Maintenance of Accounts Payable and Accounts Receivable
- Bank reconciliations
- Union remittances
- Budgeting
- Cash flows
- Collections
- Monthly reports and summary graphs
- Financial statement preparation
- Payroll and salary administration (employee leave, ROE, T4, etc.)

These services will be offered from a home-based office located at Six Nations. The business will be managed and operated by Ms. Mckenzie and as the need arises, a part-time secretary will be hired on contract to handle administrative matters.

The cost to establish the office will be as follows:

| **Project costs** | | **Sources of funds** | |
|---|---|---|---|
| Computer equipment | $ 4,000 | Cash equity | $ 5,000 |
| Software/office, etc. | 3,150 | Aboriginal Business Canada | 2,250 |
| **Total Capital costs** | **7,150** | Bank loan | 3,640 |
| Business plan | 3,000 | Overdraft | 1,310 |
| Marketing | 600 | | |
| Insurance, car, phone | 450 | | |
| Wages | 1,000 | | |
| **Total current year expense** | **5,050** | | |
| **Total cost to establish the office** | **$12,200** | **Total sources of funds** | **$12,200** |

Lastly, the business is projected to break even on a cash basis in the first year. It is expected to make a profit basis in year two.

## 2 Ownership and management

*It is important to describe how the business is owned and how it will be managed.*

Ms. Mckenzie will be the sole owner and general manager. She brings five years of experience of providing bookkeeping services to the local market.

The secretary/receptionist position will be staffed from the Six Nations area. It will be advertised this fall through local media and the Aboriginal Human Resource Development Agreement career service. Ms. Mckenzie will be looking to hire someone with experience and some basic bookkeeping knowledge. She is prepared to train the person in financial terminology and file and document management.

# 3 Marketing

*This section of the business plan gives details of the market or the customers to be attracted and served by the business. It outlines a strategy to compete in the marketplace and makes some assumptions about how much business will be secured over time.*

*This not only outlines a well-thought-out plan, but also demonstrates that the necessary market research has been done. It spells out to the business owner the money needed to be earned to break even and then show a profit.*

**i) Existing client base**

The business case presented here is based on a current employed position valued at $28,000 per year, now under contractual arrangement.

In addition, from a short list of 20 firms, FNBS expects to gain a 40% to 50% market within the first year of operation. The following summarizes client sectors and percentage breakdown by number, not by volume of business:

| | |
|---|---|
| First Nation businesses | 30% |
| Non-profit organizations | 30% |
| For-profit, private businesses | 40% |

Although most clients will be from Six Nations, services will be marketed throughout Southern Ontario from London-Sarnia to Toronto, Hamilton and Kitchener.

**ii) Proposed services and strategy**

Ms. Mckenzie will continue to specialize in corporate and commercial bookkeeping services with a target client base of First Nations administrations, First Nations-owned businesses and non-profit organizations. Although Ms. Mckenzie will have some competitors, her practice will be unique, because she will have the only First Nations bookkeeping service in the area. She will be able to offer First Nations clients the confidence and technical skill in a way and in an environment that is culturally appropriate.

Ms. Mckenzie has consistently invested a significant number of non-billable (free services) hours in business development initiatives. The success of the FNBS will largely depend on a consistent presence in the First Nations community for both business and social functions. Planned client promotions and community activities will use about 500 hours over the first year. Some of Ms. Mckenzie's business promotion activities over the past year are listed below.

**Speaking engagements**

- "Doing Business with First Nations: Corporate Structures and Taxation Implications" at the Two Rivers Development Corporation in Six Nations

- "Doing Business with First Nations: Corporate Structures and Taxation Implications" at Insight, an Aboriginal Economic Development Conference in Toronto

**Other business development activities**

Ms. McKenzie attended the following:

- the Royal Bank-Obonsawin Irwin Leasing celebration of the urban Aboriginal community
- the Canadian Council on Aboriginal Business 2015 Circle gala dinner
- Southern Ontario First Nations Secretariat Christmas party
- Earl Hill Memorial, Ted Nolan/SFNS golf tournaments
- lunches and dinners with over 20 existing and prospective clients

Similar activities are planned for the upcoming year. Many of these events are annual and attract existing as well as new prospective clients. A great deal of Ms. Mckenzie's referral business has come from these activities. A marketing budget has been identified at $1,850 for the first year to cover costs of letterhead, profiles, website, etc.

**iii) Pricing and competitive assessment**

There is competition (including other First Nations bookkeepers) in Southern Ontario.

Based on a review of the First Nation Ontario Business Directory, there are 12 bookkeeping services in Southern Ontario, but none are located on-reserve.

**Estimated market share and break-even volume**

There are 30 First Nations in the Southern Ontario market. The amount of bookkeeping service fees that a First Nation or a First Nations-owned business or non-profit corporation incurs in a year varies significantly depending on the scope of the operation. Based on a telephone survey done over the last year, on average, a First Nation spends between $10,000 and $20,000 per year on bookkeeping fees. An active First Nations business spends approximately $3,000 to $10,000 per year. A typical non-profit corporation spends approximately $10,000 per year.

Therefore, if we estimate the Southern Ontario First Nation market potential conservatively, we find the following:

| | |
|---|---|
| First Nation administrations | $450,000 (30 x $15,000) |
| First Nation businesses | $300,000 (60 x $5,000)* |
| Non-profit corporations/organizations | $300,000 (30 x $10,000) |
| **Total** | **$1,050,000** |

***This estimate is based on identification of two large First Nation businesses per community—with annual sales in excess of $150,000/year.**

**Note:** There are approximately 2,700 First Nations businesses and organizations in the Ontario Aboriginal Business & Communities Directory, 2002. After taking out the First Nation administrations, there are still more than 2,500 businesses and organizations.

Therefore, working with a Southern Ontario market size of $1.05 million and assuming 12 direct First Nation competitors (including the FNBS), an equal market share would be $87,500 per year. Ms. Mckenzie's strategy and the business case presented in this plan is based on retention of her local market share. Her first year revenue projection at less than $45,000 represents a modest 4.3% market share. Therefore, the market risk is considered minimal.

# 4 Operational plan

*The operational plan discusses where the business will be located and the facilities available to house the business. The operational plan also outlines how much work (hours) the business owner is expected to do and what limitations there may be. For example, the owner can invest 40 hours a week on her own, but if more hours are required, an assistant would have to be hired. This part of the business plan tries to keep expectations realistic.*

### i) Facilities and location

The business will operate from a home-based office space of 300 square feet. This will include one private office and a reception area. The office is conveniently located less than two kilometres from downtown Ohsweken and has ample parking.

### ii) Operational capacity and limitations

The projected amount of work represents 845 billable hours in year one. Full capacity would be 40 hours/week at 50 weeks, or 2,000 hours. This is a comfortable and attainable goal, but also allows Ms. Mckenzie to put significant effort into networking and other marketing activities.

Revenue is projected to increase to 1,000 billable hours in year two and increase to about 1,100 hours in year three. Marketing and community service efforts are projected to be maintained at a high level in years one and two. The additional hours billed in year three will displace time spent in marketing. Ms. Mckenzie's business goals are based on stabilizing revenues at about 1,200 billable hours per year. Any level higher than this would require hiring an assistant.

The business will maintain professional business hours from 8:30 a.m. to 5:00 p.m. each weekday. Meetings will be scheduled during evenings and weekends at the client's request.

## 5 Financial plan

*The financial plan includes:*

- *The projected monthly cash flow for year one that outlines how much money is available at start up and how much money is expected to be made every month of the first year. It also details the cost of doing business on a monthly basis including marketing, telephone, insurance, owner's wages, etc. The sample provided here is based on a fairly steady business, but with seasonal businesses, such as those that are based on tourism or outfitting for hunting and fishing, the amount of money made in certain months will vary dramatically. This helps the business owner plan for the "down times" as well as the times the business is in peak demand.*

- *The projected income statement shows the growth of the business over a three-to-four year period from start up to where a profit is expected.*

- *The balance sheet shows the value of business assets after three years and how much debt is being carried. If the debt is subtracted from the assets figure, the result indicates the owner's equity after three years.*

Projected monthly cash flow for year one, projected income statements and balance sheets for the first three years have been prepared and are attached.

## Sheet 1

### First Nations Bookkeeping Services

*Projected monthly cash flow*

| | Start up | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Totals |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Receipts revenue | | 2500 | 3000 | 3500 | 3500 | 3500 | 3500 | 3500 | 3750 | 3750 | 3750 | 4000 | 4000 | 42250 |
| Cash equity | 5000 | | | | | | | | | | | | | 5000 |
| Bank Loan | 3640 | | | | | | | | | | | | | 3640 |
| ABC | 2250 | 360 | | | 270 | | | 180 | | | | | 300 | 3360 |
| **Total receipts** | **10890** | **2860** | **3000** | **3500** | **3770** | **3500** | **3500** | **3680** | **3750** | **3750** | **3750** | **4000** | **4300** | **54250** |
| Disbursements | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipment/ software | 5400 | | | | | | | | | | | | | 5400 |
| Office equip't/ | 1750 | | | | | | | | | | | | | 1750 |
| Office supplies | | 200 | | | | | | | | | | | 50 | 250 |
| Marketing | 600 | 250 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 1850 |
| Telephone | 200 | 250 | 250 | 250 | 250 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 3600 |
| Vehicle | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 2600 |
| Insurance | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 0 | 600 |
| Business plan | 3000 | | | | | | | | | | | | | 3000 |
| Owner's wage | 1000 | 2250 | 2500 | 2500 | 2750 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 | 3500 | 35500 |
| Bank Loan Interest | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | | 550 |
| Capital | | | | | | | | | | | | | 50 | 50 |
| **Total Disbursements** | **12200** | **3250** | **3150** | **3150** | **3400** | **3700** | **3700** | **3700** | **3700** | **3700** | **3700** | **3700** | **4100** | **55150** |
| Net change | (1310) | (390) | (150) | 350 | 370 | (200) | (200) | (20) | 50 | 50 | 50 | 300 | 200 | (900) |
| Beg cash | 2000 | 690 | 300 | 150 | 500 | 870 | 670 | 470 | 450 | 500 | 550 | 600 | 900 | 2000 |
| End cash | 690 | 300 | 150 | 500 | 870 | 670 | 470 | 450 | 500 | 550 | 600 | 900 | 1100 | 1100 |

## Sheet 2

First Nations Bookkeeping Services
*Projected income statements*

| | Year 1 | Year 2 | Year 3 |
|---|---|---|---|
| **Revenue: services** | **42250** | **50000** | **55000** |
| Operating expenses: | | | |
| Office supplies | 250 | 350 | 405 |
| Marketing | 1850 | 1000 | 1030 |
| Telephone | 3600 | 3708 | 3819 |
| Vehicle | 2600 | 2678 | 2758 |
| Insurance | 600 | 618 | 637 |
| Business plan, legal | 3000 | 500 | 1000 |
| Owner's wage | 35500 | 36000 | 40000 |
| Bank Loan Interest | 550 | 365 | 225 |
| Depreciation | 1525 | 1525 | 1525 |
| **Total operating expenses** | **49475** | **46744** | **51400** |
| Net profit | (7225) | 3256 | 3600 |

## Sheet 3

First Nations Bookkeeping Services
*Projected balance sheets*

| | Start up | Year 1 | Year 2 | Year 3 |
|---|---|---|---|---|
| Assets: | | | | |
| Current Assets: | | | | |
| Cash | 690 | 1100 | 1881 | 5416 |
| Accounts receivable | | | | |
| Pre-paid | 5050 | | | |
| **Total current assets** | **5740** | **1100** | **1881** | **5416** |
| Assets: fixed | | | | |
| Computer/software | 5400 | 5400 | 5400 | 5400 |
| Office equipment | 1750 | 1750 | 1750 | 1750 |
| (Accumulated depreciation) | | (1525) | (3050) | (4575) |
| **Total fixed assets** | **7150** | **5625** | **4100** | **2575** |
| **Total assets** | **12890** | **6725** | **5981** | **7991** |
| Liabilities: | | | | |
| Overdraft | 2000 | 2000 | | |
| Bank Term Loan | 3640 | 3590 | 1590 | |
| **Total liabilities** | **5640** | **5590** | **1590** | |
| Equity | | | | |
| Beg Capital | 5000 | 7250 | 1135 | 4391 |
| Add: ABC Contribution | 2250 | 1110 | | |
| Add: Net Income | | (7225) | 3256 | 3600 |
| End Capital | 7250 | 1135 | 4391 | 7991 |
| **Total liabilities and equity** | **12890** | **6725** | **5981** | **7991** |

## Sheet 4

### Statement of Changes in Financial Position

| | Start Up | Year 1 | Year 2 | Year 3 |
|---|---|---|---|---|
| Cash from Operations: | | | | |
| Net Income | | (7,225) | 3,256 | 3,600 |
| Add: Depreciation | | 1,525 | 1,525 | 1,525 |
| Prepaids | (5,050) | 5,050 | | |
| Reduce overdraft | | | (2,000) | |
| Capital Expenditures | (7,150) | | | |
| Changes in Financing: | | | | |
| Equity in | 5,000 | | | |
| ABC contribution | 2,250 | 1,110 | | |
| Bank Term Loan | 3,640 | (50) | (2,000) | (1,590) |
| **NET CHANGE** | (1,310) | 410 | 781 | 3,535 |
| **BEG. CASH** | 2,000 | 690 | 1,100 | 1,881 |
| **END. CASH** | 690 | 1,100 | 1,881 | 5,416 |

## Notes to financial statements

**Revenue**
First year – billable hours are projected at 845 hours for a total revenue of $42,250, increasing from 35 hours in the first month of operation (October), to 80 hours by the sixth month.

It should also be noted that the billable rate used for projected revenue is at $50/hour. Through a competitive survey, it was found that this rate is considered reasonable for large businesses.

In years two and three, revenues increase from $50,000 to $55,000 respectively. Once again, these estimates are considered conservative given the pricing strategy and evidence of the existing market.

**Expenses**
Owner's wages are based on personal budget requirements of Ms. Mckenzie's at $3,000 per month. Ms. Mckenzie will also be paying a life/disability insurance plan that has been quoted and will be paid from her wages.

A secretary/receptionist will be hired part-time in year three and paid at $15/hour for a total cost of $4,000 for the year.

Telephone includes charges for a two-line system as well as cellular telephone charges for Ms. Mckenzie. Estimates are reasonable based on actual charges incurred in the past. Actual monthly phone charges have historically been about $300/month.

Insurance includes content, premises and third-party liability. Insurance premiums will be paid at $50 down and $50/month for 11 months.

Marketing – $1,850 is forecast for the first year based on analysis of client dinners, donations/sponsorships of events, attendance at conferences, etc. An increased presence in First Nations and community events will also be critical in year one. Marketing costs have been reduced to $1,000 in year two.

Travel and vehicle expenses will be extensive with clients located throughout Southern Ontario. However, in most cases, expenses will be billed and recovered from clients. A nominal budget of $200/month will cover all vehicle expenses.

Ms. Mckenzie has arranged a term loan of $3,640 to assist with capital costs and an overdraft of $2000 to cover working capital through the Bank of Montreal. A favourable rate of prime plus 3%, currently 8.25%, has been secured. Interest earnings on surplus balances have been forecast at 2% per year. Ms. Mckenzie will be maintaining sufficient bank balances to cover three months operating costs. Additional cash surplus will be transferred to a premium savings account.

Depreciation has been forecast based on computer and software amortized straight line over four years, and over ten years for the office equipment.

All operating expenses have been increased each year to account for inflation.

# 6 Appendices

*The following list contains examples of some of the appendices that should be included in a business plan in order to provide the most complete amount of information.*

**(i) Résumé** – This details the education and work history of the business owner. It also includes other activities that relate directly to the business being planned. For example, volunteer activities in non-profit community organizations that are relevant.

**(ii) Evidence of cash equity** – This is a statement of the amount of money the business owner is putting into the business. It is usually a copy of a bank statement.

**(iii) Letters of support** – These letters can come from the business owner's former employees to indicate the skill of the business owner. They may also come from the community where the business is located to state a need for the business.

**(iv) Copies of contracts or intents** – If the business owner has already identified customers or clients, letters from these people indicating their future use of the business are helpful.

**(v) Letters confirming other financing** – If the business owner has secured a loan(s) from other sources, a letter from the financial institution is required.

**(vi) Project start-up costs and marketing plan (estimates and quotes)** – This provides quotes from suppliers for equipment, letterhead, business cards, etc.

# LA VOIE DU SUCCÈS

*Guide de planification des entreprises à l'intention des femmes autochtones*

Canada

Publié avec l'autorisation du
ministre des Affaires indiennes
et du Nord canadien,
Ottawa, 2003
*www.ainc-inac.gc.ca*

QS-5367-001-FF-A1
R2-257/2003F
ISBN 0-662-89305-0

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada

This publication is also available in English under the title:

*JOURNEY TO SUCCESS*
*Aboriginal Women's Business Planning Guide*

Les organisations et les gouvernements suivants
ont contribué à la préparation du guide :

Alberta
ABORIGINAL AFFAIRS AND NORTHERN DEVELOPMENT

Yukon
Gouvernement

NOVA SCOTIA
NOUVELLE-ÉCOSSE

New Nouveau
Brunswick

Northwest Territories

Nunavut

Native Women's Association of Canada

Prince Edward Island
CANADA

Government of Saskatchewan

Manitoba

BRITISH COLUMBIA

PAUKTUUTIT

Québec

GOVERNMENT OF
NEWFOUNDLAND AND LABRADOR

Ontario

Canada

## Table des matières

**Préface** ..... 1

**Introduction** ..... 2

**1) Que dois-je savoir avant de démarrer une entreprise?** ..... 3
- Quels avantages y a-t-il à se lancer en affaires?
- Qu'est-ce que je risque en dirigeant ma propre entreprise?
- Suis-je prête?
- Combien dois-je investir?

**2) Comment mettre au point mon produit ou mon idée?** ..... 6
- Qu'est-ce que j'aime faire pour moi-même et pour les autres?
- Quels sont mes besoins en matière de formation, de compétences et d'expérience?
- Est-ce que je souhaite établir mon entreprise dans ma collectivité ou ailleurs?

**3) Ai-je vraiment besoin d'un plan d'affaires?** ..... 8
- Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?
- Pourquoi est-il essentiel de se doter d'un plan d'affaires?
- Comment élaborer un plan d'affaires?
- À quoi ressemble un plan d'affaires?

**4) Comment obtenir des fonds de démarrage?** ..... 10
- Quelle différence y a-t-il entre un emprunt et le capital investi?
- Comment se présenter à la banque?
- Que faire si une banque refuse de m'accorder un prêt?
- Me faut-il une marge de crédit?
- Qu'arrivera-t-il si je manque d'argent?
- Qu'est-ce que je risque en hypothéquant des biens immobiliers?
- Vais-je trouver un prêteur si j'habite une réserve?

**5) Quel rôle les gouvernements jouent-ils?** ..... 13
- Y a-t-il des lois et des politiques que je devrais connaître avant d'établir mon entreprise dans une réserve?
- Quelles ressources pourraient m'aider à établir une entreprise dans une réserve?
- Quelle incidence les lois et les politiques des municipalités ou des hameaux peuvent-elles avoir sur mon entreprise?
- Quelles ressources les gouvernements des municipalités ou des hameaux proposent-ils?
- Quelle incidence les lois et les politiques provinciales ou territoriales peuvent-elles avoir sur mon entreprise?
- Quelles ressources les gouvernements provinciaux et territoriaux proposent-ils?
- Quelle incidence les lois et les politiques fédérales peuvent-elles avoir sur mon entreprise?
- Quelles ressources le gouvernement fédéral propose-t-il?

**6) Comment puis-je faire connaître mon entreprise?** ..... 18
- Quels avantages y a-t-il à faire de la publicité?
- Comment établir et maintenir une bonne clientèle de base?

**7) Devrais-je faire appel à des conseillers?** ..... 20
- Pourquoi recourir aux services d'un avocat, d'un comptable, d'un commis-comptable ou d'un conseiller en affaires? Quels services proposent-ils?
- Comment trouver un conseiller digne de confiance?
- Puis-je acquérir les connaissances qu'il me manque à l'aide de cours ou de programmes de formation?

**8) Devrais-je me trouver un mentor?** ..... 23
- Que fait un mentor? Comment savoir si son aide me serait utile?
- Comment trouver un mentor?

**9) Puis-je exploiter mon entreprise et trouver du temps pour ma famille?** ..... 24
- Comment puis-je obtenir de l'aide pour la garde de mes enfants?
- Combien de temps faudra-t-il consacrer à l'exploitation de mon entreprise?

**10) Conclusion** ..... 25

**Annexe I : Exemple de plan d'affaires** ..... 26

## Préface

Le présent guide résulte de l'attention que les besoins des entrepreneures autochtones suscitent chez les dirigeants fédéraux, provinciaux, territoriaux et autochtones cherchant à intensifier la présence des Autochtones dans l'arène économique.

Mary Jamieson, de Native Management Services, compte une vaste expérience à titre de consultante et d'entrepreneure. Pour la préparation du présent guide, elle s'est entretenue avec des femmes autochtones dans tout le pays, des entrepreneures et des représentantes d'organismes pour femmes autochtones. Elle a intégré leurs idées et leurs conseils dans l'outil pratique et facile à consulter que voici, lequel s'adresse aux femmes autochtones qui songent à se lancer en affaires.

Nous remercions sincèrement toutes les femmes qui nous ont raconté leur cheminement vers la réussite pour la production du guide. Ces dernières auront grandement contribué au succès d'autres entrepreneures autochtones.

## Introduction

Nous avons le plaisir de vous présenter *La voie du succès. Guide de planification des entreprises à l'intention des femmes autochtones.* Pourquoi avons-nous créé un guide réservé aux femmes autochtones? Parce que ces dernières vivent de nombreuses difficultés qui leur sont uniques. Ces problèmes peuvent naître de l'isolement, d'une longue série d'épreuves et d'actes de violence et d'un accès limité à des possibilités. Quelles que soient ces difficultés, de plus en plus de femmes autochtones les surmontent et réussissent en affaires. Bon nombre d'entre elles fournissent des biens et des services à leur collectivité, à la grandeur du Canada ou dans le monde entier. Leur succès les a amenées à apporter une aide à leur famille et à améliorer la qualité de vie au sein de leur milieu.

De nos jours, les femmes autochtones mettent leur ingéniosité et leur polyvalence au profit du monde des affaires. La voie du succès est semée d'embûches, mais les récompenses font boule de neige. Ces femmes deviennent des modèles pour leurs enfants, leurs sœurs et leur collectivité. Elles gagnent de l'argent tout en rehaussant la qualité de vie des gens qui les entourent. Dans le milieu des affaires, les femmes autochtones se révèlent des dirigeantes intègres.

Ces dirigeantes ont contribué en grand nombre à l'élaboration du présent guide et elles ont prodigué des conseils et donné des directives à la lumière de leur propre expérience. Elles admettent toutes que le parcours n'est pas de tout repos, mais que les récompenses valent largement le travail exigé.

Mary Jamieson
Native Management Services

## 1 Que dois-je savoir avant de démarrer une entreprise?

Les femmes autochtones qui côtoient le milieu des affaires affirment qu'il faut de l'énergie, de la détermination et de la persévérance. Diriger une entreprise représente bien plus que huit heures de travail par jour. En plus d'être patronne, vous devrez peut-être vous faire concierge, commis-comptable, gardienne et responsable de la commercialisation.

Pour bien des femmes, s'acquitter de nombreuses responsabilités en ne bénéficiant que d'un maigre budget, et parfois de très peu d'appui de la famille et de l'entourage, n'a rien de nouveau. La capacité de jongler avec des responsabilités peut s'avérer utile aux femmes autochtones qui pensent à démarrer une entreprise.

« Si une idée d'entreprise vous passionne, sachez vous y consacrer avec ténacité », affirme Marie Delorme, Métisse vivant en Alberta et propriétaire d'ImagiNATION Cards Inc.

Si vous songez à ouvrir une entreprise, peut-être auriez-vous avantage à vous poser les questions suivantes :

- Suis-je prête à en assumer la responsabilité?
- Suis-je une personne audacieuse, une meneuse et une bonne gestionnaire?
- Est-ce que je mène à terme ce que j'entreprends?
- Suis-je une bonne organisatrice et est-ce que j'arrive à tenir des dossiers?
- Est-ce que j'aime la compagnie des gens?
- Est-ce que je peux vivre dans l'incertitude?

Pour obtenir des renseignements sur la façon de démarrer une entreprise, visitez le site Web du Réseau de services aux entreprises autochtones à l'adresse **www.rcsec.org/rsea.** On y propose un atelier en ligne sur la petite entreprise.

Les femmes autochtones qui se sont lancées en affaires ont déniché une occasion et un marché. Lorsqu'on leur a demandé comment avait germé leur idée d'entreprise, certaines ont dit avoir noté un besoin dans la collectivité pour leur service. À titre d'exemple, une femme inuite au Labrador a mis sur pied un service de traduction de l'anglais à l'inuktitut, et vice-versa.

***« Si une idée d'entreprise vous passionne, sachez vous y consacrer avec ténacité. »***
***–***
***Marie Delorme, ImagiNATION Cards Inc. (Alberta)***

D'autres femmes autochtones ont dit qu'elles avaient d'abord travaillé dans une entreprise, où elles avaient entrevu la possibilité de voler de leurs propres ailes. C'est le cas de Brenda Higgins, de Higgins International Inc., qui possède une entreprise spécialisée en ressources humaines à Winnipeg. Marsha Smoke, de Pash Travel, a constaté que les personnes habitant des collectivités isolées éprouvaient le besoin de voyager et elle a alors fondé une agence de voyages.

**Quels avantages y a-t-il à se lancer en affaires?**

La mise sur pied et le maintien d'une entreprise florissante peuvent se révéler une expérience très enrichissante. Les entreprises à domicile permettent à certaines femmes autochtones de gagner leur vie tout en élevant leurs enfants. Voici, à titre d'exemple, ce que raconte une femme des Six-Nations, dans le Sud de l'Ontario :

> « ***Avant, je faisais quotidiennement l'aller-retour entre chez moi et Toronto et j'étais partie 13 ou 14 heures par jour. Quand je rentrais à la maison, je devais assumer mes responsabilités familiales et, la fin de semaine, j'étais crevée. Sachant que je pouvais vendre à contrat mes services d'analyste de politiques et de rédactrice, je me suis lancée. À mesure que les enfants grandissaient, j'acceptais plus de travail. Je suis à mon compte depuis plus de 15 ans maintenant. En intégrant le monde des affaires, j'ai gagné de l'indépendance, mais je dois encore travailler fort pour poursuivre dans cette voie.*** »

D'autres femmes autochtones ont affirmé que l'entrepreneuriat leur avait donné la possibilité d'apporter une contribution unique au marché. Des sculpteures, des fabricantes de poupées et des organisatrices de voyages comptent parmi les femmes autochtones qui déclarent que la demande suscitée par leurs produits les a rendues très fières de leur culture et de leurs propres talents.

Des femmes autochtones ont dit avoir été en mesure d'embaucher d'autres femmes autochtones de leur collectivité. Par la suite, certaines sont devenues des modèles et des mentors pour les nouvelles venues dans le monde des affaires.

**Qu'est-ce que je risque en dirigeant ma propre entreprise?**

Il y a toujours des risques à s'aventurer toute seule et, parmi les principaux, les femmes autochtones ont soulevé le danger de perdre le peu d'argent qu'elles avaient réussi à économiser. La perte de sécurité est une autre préoccupation pour les femmes qui travaillaient pour quelqu'un d'autre et avaient l'habitude de recevoir régulièrement un chèque de paie.

Voici quelques autres difficultés à envisager :

- l'isolement et le besoin constant de faire de la promotion;
- de longues heures de travail sans revenu régulier;
- la difficulté d'obtenir l'appui qu'il vous faut de votre famille, de vos amis et de la collectivité;
- les exigences gouvernementales à satisfaire pour obtenir de l'aide;
- la difficulté de se faire traiter sur un pied d'égalité dans un « univers d'hommes »;
- la survie aux « politiques » d'une petite collectivité;
- la peur de l'échec – le manque de confiance en soi;
- l'absence de services d'appui, par exemple, des services d'entretien informatique et de tenue de livres.

En fin de compte, vous devez courir des risques pour connaître le succès. Comme disait une femme : « C'est inquiétant. La peur vous tenaille, mais elle est saine. Elle vous tient en haleine et fait partie du risque que vous courez. »

Vous devriez savoir qu'il y a des moyens de réduire les risques. La planification est l'un de ces moyens.

## Suis-je prête?

Avant de pénétrer dans le monde des affaires, vous devez connaître vos forces et vos faiblesses. Cela contribuera à amoindrir les risques et la peur de l'échec.

Une femme autochtone prospère a dit qu'elle savait posséder des aptitudes en relations humaines pour commercialiser son produit, mais qu'elle n'avait pas la bosse des chiffres et de la tenue de livres. Sachant cela, elle a confié la tenue de livres à un service local de manière à maintenir l'ordre dans ses affaires. Ainsi, elle disposait de plus de temps pour rencontrer des gens et faire connaître son produit. Ses nouveaux clients et l'argent que la hausse de ses ventes lui a rapporté ont vite épongé les coûts supplémentaires que représente la tenue de livres.

En plus de reconnaître ses forces et ses faiblesses et de planifier en conséquence, une femme d'affaires doit être organisée. Pour certaines femmes autochtones, les responsabilités familiales entraînent trop de stress et de difficultés pour qu'elles puissent composer avec les exigences d'une entreprise. Il peut s'agir de mères célibataires recevant peu d'appui, s'il en est, de leur famille et de leurs amis, surtout si elles vivent en milieu urbain. Il importe de résoudre ces problèmes et d'ébaucher un plan pour parer à toutes les exigences avant de démarrer une entreprise.

Chez certaines femmes autochtones, la période la plus propice au démarrage d'une entreprise est celle où les enfants sont grands et où l'emploi occupé n'apporte plus de satisfaction. Bon nombre de femmes parviennent à faire des affaires en or à partir d'un loisir une fois nettement franchi le cap de la quarantaine.

Avant de mettre une entreprise sur pied, il convient de soupeser tous les avantages et tous les défis que cela représente. Une fois votre décision prise, foncez!

## Combien dois-je investir?

Lorsque vous démarrez une entreprise, il vaut mieux investir le plus de fonds personnels possible. La plupart des institutions financières et des programmes gouvernementaux exigent d'une propriétaire qu'elle injecte au moins de 15 à 20 % de la valeur totale de son entreprise avant de songer à lui accorder une aide supplémentaire.

Des femmes autochtones prospères disent avoir débuté modestement afin de pouvoir se permettre leur investissement en espèces. Lorsque leur entreprise a commencé à encaisser des profits, elles lui ont fait prendre de l'expansion. L'idée de faire d'humbles débuts a rapporté à bon nombre de ces entrepreneures autochtones, qui en ont appris davantage sur leur domaine d'affaires sans trop courir de risques. Une jeune femme autochtone à la tête d'un centre de santé bourdonnant a cumulé deux emplois pour recueillir les fonds nécessaires en vue d'obtenir un prêt de démarrage. Les institutions financières jouent aujourd'hui du coude pour lui prêter des fonds afin de lui permettre de donner de l'expansion à son entreprise.

En outre, il est important de tenir compte du temps et de l'énergie que vous avez personnellement investis dans le démarrage. C'est ce qu'on appelle une contribution en nature, qui peut être calculée à même l'investissement personnel.

## 2 Comment mettre au point mon produit ou mon idée?

Bien des types de services et de produits peuvent se transformer en occasion d'affaires. L'artisanat, la nourriture, les vêtements, le nettoyage, la garde d'enfants, la construction, la tenue de livres, la gestion du personnel, la fabrication et le graphisme dans Internet offrent tous des débouchés.

Si vous n'évoluez pas au sein d'un milieu d'affaires florissant et si, dans votre famille ou votre collectivité, vous ne connaissez pas d'entreprises prospères qui sont un exemple à suivre, il se peut que vous vous demandiez à quoi on reconnaît une bonne occasion d'affaires. Bien souvent, il faut tout simplement savoir par où commencer.

***Avant de mettre une entreprise sur pied, il convient de soupeser tous les avantages et tous les défis que cela représente. Une fois votre décision prise, foncez!***

Dans une collectivité du Nord-Ouest de l'Ontario, une mère célibataire distribuait des collations aux amis de ses enfants. Un jour, elle a décidé de vendre ses collations dans la collectivité, puis elle a élargi sa gamme de produits pour ouvrir un petit magasin communautaire.

Une autre femme autochtone aimait faire de l'artisanat traditionnel, mais elle avait du mal à obtenir le cuir, les perles et le tissu dont elle avait besoin dans sa collectivité. Cette personne s'est rendu compte que d'autres artisans se butaient au même problème et elle s'est mise à vendre quelques articles dans sa remise. Elle a commencé à en tirer un revenu confortable et, au moment de sa retraite, elle a laissé l'entreprise à sa fille.

Une femme dans le Sud de l'Ontario avait noté que de plus en plus de femmes de sa réserve se trouvaient un emploi. Elle s'est demandé si ces femmes avaient besoin de quelqu'un pour faire leur ménage. Au moyen du bouche à oreille, elle a déterminé qu'elle pourrait nettoyer environ cinq ou six maisons par semaine. À 55 ans, elle a obtenu son permis de conduire, acheté un nouvel aspirateur et lancé une entreprise de nettoyage lucrative.

D'autres femmes autochtones ont fondé des journaux, créé des services de café à l'auto et des services de traiteur, ouvert des garderies à domicile, dirigé des monteurs de charpentes d'acier et décroché des contrats de services auprès d'entreprises.

Quand vous faites appel à votre imagination, les possibilités sont infinies.

### Qu'est-ce que j'aime faire pour moi-même et pour les autres?

Le succès de toute entreprise dépend de la réponse à cette question. Toutes les femmes d'affaires prospères affirment qu'elles adorent ce qu'elles font et que leur travail les motive à continuer.

Si vous songez à démarrer une entreprise, vous devriez d'abord penser à ce que vous aimez faire. Peut-être aimez-vous la couture et tirez-vous une grande fierté de la réaction des autres à la vue de votre travail? Vous aimez peut-être acheter et vendre et pourriez ouvrir un magasin de détail dans votre collectivité ou dans une ville avoisinante.

La propriétaire de Pash Travel à Ottawa, Marsha Smoke, adore son travail pour des raisons personnelles et professionnelles. « Je voyageais tout le temps et je voulais que notre industrie touristique soit dirigée par notre peuple pour mieux protéger nos terres et nos traditions », dit-elle.

Quelle que soit la raison évoquée pour ouvrir une entreprise, il importe d'aborder chaque journée de travail avec enthousiasme.

**Quels sont mes besoins en matière de formation, de compétences et d'expérience?**

« Ne sous-estimez pas la valeur d'une bonne formation », affirme Marie Delorme, d'Imagi-NATION Cards Inc., en Alberta. Sa formation (un baccalauréat en sciences et une maîtrise en administration des affaires) l'a aidée à mettre ses 28 années d'expérience sur la route des affaires. Elle a établi un gigantesque réseau d'affaires grâce auquel elle fait connaître ses cartes artistiques haut de gamme. Elle a été en mesure de concocter son propre plan d'affaires et de financer seule son entreprise.

D'autres femmes autochtones prospères ont dit que, au moment de se lancer en affaires, elles possédaient une formation scolaire ou pratique dans leur domaine alliée à de l'expérience acquise au sein d'autres entreprises.

Voici quelques exemples :

> « J'ai réévalué ma carrière après de nombreuses années dans le secteur des ressources humaines. J'ai entrevu la possibilité de m'établir à mon compte. » – *Brenda Higgins, Higgins International Inc., Winnipeg (Manitoba)*

> « J'ai longtemps évolué dans le monde des arts, et mon oncle m'a appris de nombreuses techniques. » – *Corrine Hunt, HillHunt, Vancouver (Colombie-Britannique)*

> « J'avais travaillé dans le domaine avant et j'étais déterminée à faire mieux à mon compte. » – *Corey Hill, Choosing to Live Healthy, réserve des Six-Nations (Ontario)*

Les possibilités de poursuivre des études ou d'acquérir une formation pratique peuvent varier en fonction de votre lieu de résidence, mais cela ne devrait pas constituer un obstacle. Une autoévaluation minutieuse vous révélera ce qu'il vous faut pour réussir dans les affaires.

**Est-ce que je souhaite établir mon entreprise dans ma collectivité ou ailleurs?**

Les deux possibilités comportent des avantages et des inconvénients. Lorsque vous étudiez le potentiel commercial de votre collectivité, demandez-vous où les gens dépensent leur argent. Ils dépensent pour la nourriture, les vêtements, le logement (par exemple, des matériaux de construction, du mazout et du gaz naturel) et les loisirs. Dans les petites collectivités des Premières nations, les fournisseurs de ces produits de première nécessité sont rarement établis dans la réserve, et les gens font leurs emplettes dans une ville avoisinante. Si vous établissez votre entreprise dans une réserve pour répondre à l'un de ces besoins, vous pourriez avoir du mal à rivaliser dans un marché aussi limité. Puisqu'on y trouve plus d'entreprises, les petites villes pourraient annoncer des prix inférieurs aux vôtres.

Dans une collectivité isolée du Nord, l'accès par avion ou par des routes d'hiver restreint la clientèle potentielle.

Tout comme les femmes des Premières nations, les femmes métisses vivant dans des collectivités rurales peuvent éprouver de la difficulté à proposer des prix concurrentiels. L'une des solutions consiste à lancer son entreprise en ville.

D'autres peuvent songer à annoncer leurs produits et leurs services dans Internet. Peu importe votre choix, vous devez réaliser l'étude de marché nécessaire avant d'établir une entreprise.

## 3 Ai-je vraiment besoin d'un plan d'affaires?

### Qu'est-ce qu'un plan d'affaires?

Un plan d'affaires est un document dans lequel sont décrits :

- la raison d'être de l'entreprise;
- la clientèle visée;
- les capacités et les compétences que la propriétaire apporte à l'entreprise;
- les installations nécessaires et l'emplacement;
- le plan financier depuis le démarrage de l'entreprise jusqu'aux étapes subséquentes.

Toutes les institutions financières exigent un plan d'affaires.

Les entrepreneures autochtones conviennent que le plan d'affaires constitue la principale étape vers le succès. Avant même que vous fondiez une entreprise, le plan d'affaires vous permet de songer à des difficultés de taille et à la façon de les surmonter. Ces problèmes pourraient aussi bien concerner l'embauchage du personnel qu'il vous faut que la façon d'affronter les mauvais jours. Le plan d'affaires vous démontre, à vous et à d'autres intéressés (sources de financement), que l'entreprise a été bien pensée, que vous en connaissez les risques et que des solutions de rechange sont prévues en cas de difficulté.

*« J'ai réévalué ma carrière après de nombreuses années dans le secteur des ressources humaines. J'ai entrevu la possibilité de m'établir à mon compte. »*

*Brenda Higgins, Higgins International Inc., Winnipeg (Manitoba)*

### Pourquoi est-il essentiel de se doter d'un plan d'affaires?

Le plan d'affaires vous sert à planifier les moindres aspects de votre entreprise. Il devrait en préciser les buts, les lignes directrices et les jalons. Il décrit le fonctionnement de votre entreprise.

En précisant les jalons à même votre plan d'affaires, vous pourrez comparer vos résultats réels avec ce que vous aviez prévu au départ. Cela vous aidera à cerner les problèmes avant qu'ils deviennent impossibles à gérer et à maintenir votre entreprise sur les rails.

Un plan d'affaires détaillé démontre que votre projet est complet, organisé et concret. Il peut vous aider à convaincre des investisseurs, des banquiers, des organismes gouvernementaux et d'autres sources de financement que votre concept est solide et qu'il mérite un investissement.

### Comment élaborer un plan d'affaires?

La langue des affaires est parfois difficile à saisir. Toutefois, vous pouvez et vous devez l'apprendre pour atteindre le succès.

Certaines femmes autochtones possèdent une formation en administration des affaires ou en gestion. Même si vous vous sentez à l'aise avec la langue des affaires, vous pourriez avoir besoin d'aide pour élaborer votre plan d'affaires. Des conseillers en affaires peuvent vous prêter main-forte en réalisant une étude de marché.

S'il fallait, par exemple, procéder à un sondage pour définir le marché, un conseiller pourrait vous aider à formuler les questions. Toutefois, vous pouvez économiser en menant vous-même votre étude de marché, que ce soit par téléphone ou en personne.

Les questions pourraient comprendre celles-ci :

- Qui voudra se procurer le produit ou le service?
- S'agira-t-il d'un achat ponctuel ou le service ou le produit offert pourrait-il donner lieu à des achats à répétition?
- Qui sont les concurrents et quelle différence y a-t-il entre leur entreprise et celle qui est proposée?

Lorsque vous songez à lancer une entreprise, il importe de pouvoir décrire avec précision ce que vous avez en tête, pourquoi vous croyez qu'il y a là un besoin et combien d'argent il faudra investir dans le démarrage et le fonctionnement de l'entreprise.

Après avoir répondu à ces questions fondamentales, vous pourrez faire appel à un conseiller en affaires ou à une personne-ressource de votre collectivité. Le Système d'aide au démarrage d'une entreprise figurant à l'adresse **www.sade.rcsec.org** et le Plan d'affaires interactif, à l'adresse **www.rcsec.org/pai,** sont également utiles.

Corrine Hunt, de HillHunt à Vancouver, a obtenu le soutien et des directives d'Entreprise autochtone Canada **(www.abc-eac.ic.gc.ca)** pour rédiger son plan d'affaires. Elle savait ce qu'elle voulait et connaissait le marché, mais il lui fallait un coup de pouce pour dresser un plan financier.

La ou les propriétaires et gestionnaires d'une entreprise devraient préparer le plan d'affaires pour être en mesure de le présenter et de répondre à toute question qui s'y rattache. Vous pouvez recourir à des conseils professionnels de l'extérieur, par exemple, ceux d'avocats et de comptables, mais vous devez comprendre à fond le contenu du plan.

### À quoi ressemble un plan d'affaires?

À l'**Annexe I,** vous trouverez un plan d'affaires fictif conçu spécialement pour vous exposer les composantes d'un tel document.

## 4 Comment obtenir des fonds de démarrage?

Le plan d'affaires devrait clairement indiquer la somme nécessaire au démarrage d'une entreprise. Toutefois, il faudra peut-être prévoir d'autres coûts, par exemple, la garde des enfants et le transport. La somme que vous comptez vous verser en salaire devrait aussi y être inscrite.

De nombreuses femmes d'affaires autochtones ont commencé modestement et ont pu financer elles-mêmes leur entreprise. D'autres sont parvenues à amasser 15 % des fonds de démarrage afin d'obtenir un prêt ou une contribution d'Entreprise autochtone Canada. Certaines femmes ont contracté un prêt à la Société autochtone de financement ou à une banque de leur coin.

*« J'avais travaillé dans le domaine avant et j'étais déterminée à faire mieux à mon compte. »*
*–*
*Corey Hill, Choosing to Live Healthy, réserve des Six-Nations (Ontario)*

En outre, des programmes gouvernementaux proposent des fonds aux entrepreneurs autochtones. Pour plus de renseignements, visitez le Réseau de services aux entreprises autochtones à l'adresse **www.rcsec.org/rsea.**

Les femmes inuites au Nunavut peuvent obtenir des fonds de démarrage auprès de leur gouvernement territorial, à condition d'y être admissibles.

### Quelle différence y a-t-il entre un emprunt et le capital investi?

**Un emprunt** doit être remboursé au prêteur (par exemple, Société autochtone de financement, banque ou coopérative de crédit).

**Le capital investi** représente la valeur de toutes les contributions personnelles que vous avez consenties à l'entreprise (par exemple, espèces, équipement, édifice, temps et énergie).

### Comment se présenter à la banque?

Lorsqu'une banque étudie une demande d'emprunt, elle se concentre principalement sur la personnalité, les liquidités et les garanties du candidat ainsi que sur la faisabilité du plan d'affaires.

**Personnalité** – La banque tente d'évaluer votre capacité à gérer une entreprise. Vous devez lui montrer que vous possédez des connaissances approfondies, des compétences ainsi que la détermination et la confiance nécessaires pour réussir en affaires.

**Liquidités** – La banque cherche à connaître votre situation financière pour juger de votre capacité de rembourser votre emprunt et d'honorer vos obligations financières.

**Garanties** – La banque vous demandera d'investir pour prouver votre engagement.

**Faisabilité** – Votre plan d'affaires doit être clair, structuré, complet et pertinent.

Puisque les femmes qui vivent dans une réserve ne sont pas toujours en mesure de fournir les garanties nécessaires, les trois autres facteurs clés prennent beaucoup d'importance aux yeux de la banque. Si vous songez à vous lancer en affaires, il est important d'établir une bonne relation d'affaires avec votre banque ou votre coopérative de crédit et de maintenir une excellente cote de solvabilité.

**Que faire si une banque refuse de m'accorder un prêt?**

Ne baissez pas les bras. Rencontrez le directeur des comptes pour recueillir des renseignements qui vous aideront à modifier votre plan d'affaires ou votre structure de financement, puis adressez-vous de nouveau à la banque. Une fois ces renseignements en main, vous pourriez aussi communiquer avec une autre banque.

Si votre directeur de banque vous refuse un prêt, posez-lui les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui ne vous a pas plu dans ma proposition d'affaires?
- Comment puis-je donner plus de poids à ma proposition pour la soumettre de nouveau?
- Votre refus est-il attribuable au type d'entreprise que je propose ou au type d'emprunt que je cherche à obtenir?

Une bonne banque vous indiquera la façon d'améliorer votre plan d'affaires et ce qu'il faut y ajouter pour obtenir une réponse favorable. Il importe de recueillir le plus de renseignements possible, de modifier votre plan et d'**essayer de nouveau**.

**Me faut-il une marge de crédit?**

Vous aurez peut-être besoin d'une marge de crédit pour couvrir certains coûts liés à la conduite de vos affaires. À titre d'exemple, si vous facturez une fois par mois les biens et les services vendus à vos clients, une marge de crédit pourrait vous aider à couvrir vos dépenses entre les périodes de facturation. Il est important de renflouer votre marge de crédit dès que vos clients paient leurs factures.

Vous pourriez aussi, par exemple, avoir à voyager pour un client. Une marge de crédit pourrait couvrir les coûts d'ici à ce que le client vous rembourse.

Une marge de crédit peut vous dépanner en cas d'urgence, notamment si vous devez remplacer ou réparer une importante pièce d'équipement. Les femmes d'affaires autochtones affirment qu'une marge de crédit ne devrait servir que lorsque le moyen de la rembourser au plus vite est clairement défini.

***La plupart des entreprises traversent des périodes creuses ou difficiles, et le plan d'affaires devrait essayer de prévoir de telles périodes.***

**Qu'arrivera-t-il si je manque d'argent?**

La plupart des entreprises traversent des périodes creuses ou difficiles, et le plan d'affaires devrait essayer de prévoir de telles périodes. Les périodes creuses peuvent être attribuables à des changements de saison ou à diverses circonstances indépendantes de votre volonté.

C'est pourquoi, selon des femmes d'affaires autochtones, il est important d'établir une bonne relation d'affaires avec votre banque, votre coopérative de crédit ou la Société autochtone de financement. Vous devrez peut-être restructurer votre plan d'affaires et votre financement afin de soutenir votre entreprise. Il se pourrait que vous ayez besoin de prêts supplémentaires ou de financement provisoire pour vous aider à surmonter des obstacles majeurs.

**Qu'est-ce que je risque en hypothéquant des biens immobiliers?**

En hypothéquant des biens immobiliers (hors réserve), vous risquez de les perdre si votre entreprise se solde par un échec.

**Vais-je trouver un prêteur si j'habite une réserve?**

Par le passé et pour diverses raisons, les femmes vivant dans une réserve avaient du mal à emprunter. La *Loi sur les Indiens* permet difficilement de donner les garanties qu'exigent de nombreuses banques. Par ailleurs, plus de banques s'établissent dans les réserves et sont intéressées à trouver des moyens de traiter avec les gens.

## 5 Quel rôle les gouvernements jouent-ils?

**Y a-t-il des lois et des politiques que je devrais connaître avant d'établir mon entreprise dans une réserve?**

La collectivité des Premières nations pourrait disposer d'un plan de mise en valeur communautaire restreignant les usages réservés à la terre, selon que vous êtes titulaire d'un certificat de possession ou d'autre forme d'intérêt foncier.

Le conseil pourrait envisager d'ouvrir une entreprise communautaire similaire et vous auriez du mal à rivaliser.

De plus, vous auriez intérêt à savoir si la collectivité prévoit fournir gratuitement certains services à ses résidants. Une femme d'une Première nation a ouvert un petit service d'autobus payant et a appris un peu plus tard que le conseil prévoyait l'offrir gratuitement l'année suivante. Il va sans dire que son entreprise n'a pas survécu.

Informez-vous également si vous comptez offrir des services liés à la santé, comme les soins à domicile ou la physiothérapie. La collectivité pourrait songer à procurer de tels services.

> ***« J'ai longtemps évolué dans le monde des arts, et mon oncle m'a appris de nombreuses techniques. »***
>
> ***– Corrine Hunt, HillHunt, Vancouver (Colombie-Britannique)***

Voici d'autres points à vérifier :

- Faut-il un permis ou une licence pour ouvrir l'entreprise envisagée?
- Faut-il faire inspecter l'édifice et prévoir des inspections périodiques de l'entreprise?
- Devez-vous voir à l'enlèvement des déchets, notamment si votre entreprise en produit en grande quantité ou de types variés?
- Est-il interdit d'utiliser du matériel bruyant à certaines heures du jour ou faut-il améliorer l'infrastructure pour que votre entreprise soit alimentée en électricité et en eau potable ou raccordée aux égouts?
- Le conseil vous imposera-t-il des normes environnementales, culturelles, sanitaires et de sécurité afin de protéger les clients et la collectivité?

Il importe d'obtenir une copie des règlements municipaux pour mieux les comprendre et protéger votre entreprise.

**Quelles ressources pourraient m'aider à établir une entreprise dans une réserve?**

**Affaires indiennes et du Nord Canada –** Le Ministère pourrait vous fournir d'autres renseignements sur la collectivité **(www.ainc-inac.gc.ca).**

**Bureau du conseil de bande** – Communiquez avec le bureau du conseil de bande pour en savoir plus sur l'administration des terres, le développement économique, la création ou l'expansion d'entreprises, l'inspection des édifices, les permis, les frais, etc.

**Chef ou conseiller** – Veillez à ce que les dirigeants de la collectivité connaissent votre entreprise, surtout si vous traversez une période éprouvante.

***First Nations Gazette*** – Il s'agit d'une publication semestrielle produite par la Commission consultative de la fiscalité indienne, en collaboration avec le Native Law Centre. Ce dernier publie les règlements des Premières nations dans tout le Canada.

Vous pouvez obtenir la publication en écrivant à :

*First Nations Gazette*
Native Law Centre
University of Saskatchewan
101, place Diefenbaker
Saskatoon (Saskatchewan) S7N 5B8
Site Web : **www.usask.ca/nativelaw/fng.html**

***Il importe d'obtenir une copie des règlements municipaux pour mieux les comprendre et protéger votre entreprise.***

**Organismes de la bande** – Il existe peut-être des commissions de développement économique, divers offices des eaux, etc. que vous devrez consulter.

**Réseau de services aux entreprises autochtones** – Par le Réseau, vous pourrez obtenir de l'information sur certains règlements du gouvernement concernant les entreprises **(www.rcsec.org/rsea).**

**Quelle incidence les lois et les politiques des municipalités ou des hameaux peuvent-elles avoir sur mon entreprise?**

Vous devrez observer les règles et les règlements applicables aux entreprises pour ce qui est du zonage, de l'infrastructure (alimentation en eau potable et évacuation des eaux usées), de l'accès routier, des édifices, du code de prévention des incendies, des inspections sanitaires et de sécurité, etc.

Vous devrez vérifier si la collectivité dispose d'un plan de développement économique à long terme et, le cas échéant, comment votre entreprise s'y inscrit; si vous avez accès (et à quel prix) aux services municipaux comme l'alimentation en eau, les égouts et le déneigement; la concurrence ou la collaboration auxquelles vous pouvez vous attendre des autres entreprises locales.

Une femme a soulevé un problème potentiel au Nunavut. « Si une femme inuite souhaite offrir des services de taxis, mais que l'on tarde à délivrer les permis nécessaires pour assurer le transport maritime du véhicule depuis le sud en profitant de l'expédition annuelle, la personne en question devrait mettre son projet en veilleuse jusqu'à l'année suivante. »

**Quelles ressources les gouvernements des municipalités ou des hameaux proposent-ils?**

Des programmes d'incitation spéciaux pourraient encourager l'entrepreneure à s'établir dans certaines parties de la municipalité ou à favoriser certains secteurs d'activité (par exemple, la production cinématographique, les nouvelles technologies et l'artisanat).

Renseignez-vous auprès de l'hôtel de ville ou de la commission de développement économique et commercial au sujet des éléments essentiels à l'exploitation d'entreprises – permis, approbations, aide, etc.

Vous pouvez vérifier les renseignements concernant les municipalités de la région à partir de la Carte du commerce canadien à l'adresse **commercecan.ic.gc.ca.** Cliquez sur les profils communautaires (la plupart des villes sont inscrites dans Internet).

**Quelle incidence les lois et les politiques provinciales ou territoriales peuvent-elles avoir sur mon entreprise?**

Si votre entreprise est établie à l'extérieur d'une réserve, elle sera assujettie aux lois et aux règlements provinciaux ou territoriaux. Votre entreprise pourrait subir les effets des lois et des règlements provinciaux ou territoriaux en ce qui a trait au travail, à l'environnement, à la santé et à la sécurité. Vous pourriez avoir à enregistrer votre entreprise et à verser de l'impôt sur ses revenus. Vous devriez vérifier toutes les règles pouvant s'appliquer, par exemple, les exigences du code de prévention des incendies et les règles ayant trait aux installations sanitaires, à la ventilation, au stationnement, au bruit et à la signalisation.

Même si votre entreprise est établie dans une réserve, vous devrez tenir compte des règlements provinciaux, comme les règlements sur les répercussions environnementales que peuvent avoir les activités d'exploitation à l'extérieur de la réserve, les règlements sur la vente auprès du marché provincial et les normes de délivrance de permis.

*Dans chaque province, les Centres de services aux entreprises du Canada (www.rcsec.org) servent de « guichets uniques » où les femmes d'affaires peuvent s'informer et obtenir de l'aide.*

Dans les territoires, vous devez songer aux conséquences des revendications territoriales et des accords d'autonomie gouvernementale. Il se peut que les pouvoirs et les ressources aient été transférés à des collectivités ou à des organismes régionaux.

**Quelles ressources les gouvernements provinciaux et territoriaux proposent-ils?**

Certaines provinces et certains territoires mettent à la disposition des entrepreneurs autochtones des programmes d'aide financière et d'aide aux entreprises en plus d'offrir des services commerciaux généraux. Quelques régions disposent de programmes pour inciter les entrepreneurs à s'établir dans des endroits où les services sont limités ou à explorer certains secteurs d'activité. Consultez le bureau de promotion commerciale de votre région, de votre province ou de votre territoire pour en savoir plus.

Dans chaque province, les Centres de services aux entreprises du Canada **(www.rcsec.org)** servent de « guichets uniques » où les femmes d'affaires peuvent s'informer et obtenir de l'aide. Pour connaître les coordonnées de personnes-ressources ou d'organismes pouvant vous être utiles dans votre région, composez sans frais le **1 888 576-4444** ou visitez le site Web à l'adresse **www.rcsec.org.**

La Carte du commerce canadien **(commercecan.ic.gc.ca)** donne accès à des renseignements internationaux, nationaux, provinciaux, territoriaux et municipaux sur les affaires.

Le Portail des affaires **(www.portaildesaffaires.ca)** renferme des renseignements fédéraux, provinciaux et territoriaux ainsi que des analyses sectorielles, des lois et des outils d'affaires interactifs.

**Quelle incidence les lois et les politiques fédérales peuvent-elles avoir sur mon entreprise?**

Votre entreprise pourrait être visée par des lois et des règlements fédéraux concernant la sécurité des produits, la vente à l'extérieur de la province et l'exportation, des normes relatives à l'environnement ou au travail, etc. Elle pourrait avoir à payer la taxe sur les produits et services et l'impôt fédéral sur le revenu. Consultez le bureau fédéral compétent de votre région pour connaître les règlements à considérer.

Le site Web du Réseau de services aux entreprises autochtones **(www.rcsec.org/rsea)** fournit également des renseignements sur certains règlements gouvernementaux.

***Les entrepreneurs peuvent obtenir du soutien en ligne ou en personne auprès des Centres de services aux entreprises du Canada (www.rcsec.org).***

**Quelles ressources le gouvernement fédéral propose-t-il?**

Affaires indiennes et du Nord Canada **(www.ainc-inac.gc.ca)** propose de nombreux programmes et services qui, au moyen de partenariats, soutiennent la planification du développement économique et les compétences qu'une telle démarche exige en plus de favoriser l'accès à des capitaux et les investissements stratégiques. La plupart d'entre eux s'adressent à des entreprises exploitées par une collectivité ou appartenant à une collectivité.

La Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones du gouvernement fédéral **(saea-psab.ainc-inac.gc.ca)** aide les fournisseurs autochtones à accéder aux marchés du gouvernement fédéral.

Aux candidats admissibles, Entreprise autochtone Canada d'Industrie Canada **(www.abc-eac.ic.gc.ca)** fournit une aide financière, des renseignements, des documents de référence et des liens à d'autres sources possibles de financement ou de soutien aux entreprises. Entreprise autochtone Canada encourage l'innovation, l'expansion du commerce et des marchés, le tourisme, l'entrepreneuriat chez les jeunes et le renforcement des organismes autochtones offrant du financement ou encourageant la création et l'expansion d'entreprises.

Strategis **(www.strategis.ic.gc.ca)** est le site d'information d'Industrie Canada sur les affaires.

Le Réseau de services aux entreprises autochtones **(www.rcsec.org/rsea)** propose le Plan d'affaires interactif, l'Atelier en ligne sur la petite entreprise et des renseignements sur les programmes, services et règlements du gouvernement.

Par ailleurs, les entrepreneurs peuvent obtenir du soutien en ligne ou en personne auprès des Centres de services aux entreprises du Canada **(www.rcsec.org).**

Les organismes régionaux suivants offrent un appui ciblé à l'échelle régionale :

Agence de promotion économique du Canada atlantique – **www.apeca-acoa.gc.ca**

Développement économique Canada pour les régions du Québec – **www.dec-ced.gc.ca**

Initiative fédérale de développement économique pour le nord de l'Ontario – **www.fednor.ic.gc.ca**

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada – **www.deo.gc.ca**

La Banque de développement du Canada **(www.bdc.ca)** offre des outils et prodigue des conseils sur les affaires.

Développement des ressources humaines Canada **(www.drhc-hrdc.gc.ca)** finance la Stratégie relative au marché du travail pour les Autochtones, laquelle accorde des fonds aux Premières nations, aux Inuit et aux Métis au Canada par l'entremise de l'Entente sur le développement des ressources humaines autochtones. Vos employés pourraient avoir accès à un programme de formation en cours d'emploi, grâce auquel une partie de leur salaire serait couverte pendant la période de formation.

Publié par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international **(www.maeci-dfait.gc.ca),** le *Répertoire des exportateurs autochtones 2002* fournit la liste des entreprises autochtones qui exportent ou qui sont prêtes à le faire. Le Ministère propose des programmes de soutien pour aider les entreprises à se lancer dans le commerce à l'extérieur du Canada.

***Renseignez-vous auprès de l'hôtel de ville ou de la commission de développement économique et commercial au sujet des éléments essentiels à l'exploitation d'entreprises – permis, approbations, aide, etc.***

## 6 Comment puis-je faire connaître mon entreprise?

### Quels avantages y a-t-il à faire de la publicité?

La publicité fait connaître l'existence de votre entreprise, les biens et les services qu'elle offre, le caractère unique et la valeur de son produit, etc.

La publicité peut prendre diverses formes, par exemple, les annonces dans les journaux, à la radio et à la télévision, les dépliants, les affiches et Internet. Elle peut vous aider à étendre votre clientèle.

Il est important de débuter modestement et de se montrer réaliste. Si votre entreprise annonce un produit, elle doit être en mesure de l'offrir. À défaut de quoi, la publicité pourrait se retourner contre vous et vous causer plus de tort que de bien.

À titre d'exemple, une femme d'une Première nation fabriquait des poupées uniques en leur genre qu'elle destinait à la vente. Aussitôt son produit annoncé, elle a reçu une commande de 100 poupées. Elle avait l'habitude d'en fabriquer deux par semaine à 75 $ la pièce. La vente représentait 7 500 $, mais la qualité des poupées aurait souffert si la fabricante avait tenté de livrer la commande rapidement. Elle a rappelé son client pour lui expliquer son problème. Elle a perdu son client, et sa réputation a été écorchée.

Dans un autre cas, une femme autochtone a ouvert un café. D'après l'annonce de l'entrepreneure, le commerce allait ouvrir de 7 h à 19 h. Après quelques mois, la propriétaire a remarqué que très peu de clients, s'il en était, lui rendaient visite après 17 h. Elle a commencé à fermer plus tôt, même si son annonce indiquait toujours 19 h comme heure de fermeture. Un jour, de nouveaux venus dans la collectivité se sont cassé le nez à la porte à 18 h, et les gens du coin leur ont dit que la propriétaire « fermait quand bon lui semblait ». Sa réputation en a pris un coup.

La publicité est un outil précieux lorsqu'on l'utilise avec intelligence et que les services sont offerts comme ils sont annoncés. Il est également important d'évaluer les coûts de la publicité en fonction des retombées. Vos nouveaux clients ont-ils été attirés par la publicité que vous avez payée?

### Comment établir et maintenir une bonne clientèle de base?

Il est important de dresser le profil de vos clients, de déterminer qui ils sont et ce qu'ils comptent recevoir en échange de leur argent. Vous devez comprendre que l'entreprise est créée pour servir le client et non l'inverse.

La section du plan d'affaires consacrée à la commercialisation devrait décrire le produit ou le service fourni et ses caractéristiques. Elle devrait aussi préciser l'endroit où le produit ou le service sera vendu (par exemple, la collectivité, la province ou le territoire et le pays). De plus, il faudrait tenir compte de la concurrence et des tendances du marché.

Une fois le marché clairement défini et l'entreprise en activité, il est essentiel de conserver ses clients. La plupart des femmes d'affaires autochtones qui réussissent affirment que le fait de connaître leurs clients et de répondre à leurs besoins constitue le pilier de leur entreprise. L'entretien de bonnes relations avec les clients joue un rôle de premier plan dans le succès de toute entreprise. Peut-être aimez-vous travailler avec vos clients et leur faire plaisir, mais votre personnel pourrait voir les choses autrement. Le succès ou l'échec d'une entreprise peut dépendre de la formation du personnel en relations avec la clientèle.

Les femmes d'affaires autochtones qui ont du succès disent que la constitution d'un bon réseau de clients actuels et éventuels compte pour beaucoup dans la croissance de bien des entreprises. Lorsque Marie Delorme, d'ImagiNATION Cards Inc., s'est mise à tâter l'idée de fonder son entreprise, elle a établi une liste de personnes-ressources, d'amis, de gens qu'elle avait rencontrés ou avec qui elle avait travaillé et d'autres personnes. À sa grande surprise, sa liste comportait presque 400 noms. Ce réseau de personnes s'est révélé le groupe idéal auprès duquel commencer à annoncer ses cartes. Non seulement elle maintient son réseau, mais elle l'élargit pour attirer des clients du monde entier. M^me^ Delorme a souligné qu'il était important d'écouter les clients et, dans la mesure du possible, de tenir compte de leurs suggestions.

Veronica Dewar, de Pauktuutit, affirme que les femmes inuites gagneraient à participer à un plus grand nombre de foires commerciales pour se trouver un créneau, mais que les déplacements à partir du Nord coûtent cher. Les avantages d'une clientèle élargie doivent être évalués en fonction des dépenses.

Internet peut s'avérer un outil précieux pour faire connaître vos produits et vos services auprès d'un plus grand nombre de personnes. Vous pouvez créer votre propre site Web pour y afficher vos produits ainsi que des renseignements sur les modalités d'achat. Certaines femmes autochtones exploitant de petites entreprises d'artisanat à la maison se sont regroupées pour annoncer leurs produits. Elles font appel à un courtier, qui vend leurs produits dans Internet auprès des marchés des États-Unis et d'outre-mer.

***Il est important de dresser le profil de vos clients, de déterminer qui ils sont et ce qu'ils comptent recevoir en échange de leur argent.***

Lorsque vous songez aux façons de maintenir une bonne clientèle de base, vous devez vous poser les questions suivantes :

1) Qu'est-ce que votre produit ou votre service a d'unique, de différent ou de passionnant? Qu'apportera-t-il au client ou comment ce dernier sera-t-il mieux servi qu'avant?

2) Pourquoi les clients devraient-ils acheter chez vous plutôt que chez vos concurrents? Est-ce pour les compétences de la propriétaire ou de ses employés, la qualité du produit ou du service que vous offrez, la rapidité avec laquelle vous fournissez votre produit ou votre service, l'excellence des relations que vous entretenez avec vos clients ou encore vos prix?

Songez à vos réponses et formulez-les avant d'annoncer votre produit ou votre service ou avant de le faire connaître à grande échelle.

## 7 Devrais-je faire appel à des conseillers?

**Pourquoi recourir aux services d'un avocat, d'un comptable, d'un commis-comptable ou d'un conseiller en affaires? Quels services proposent-ils?**

Puisque vous n'êtes pas experte en tout, vous devrez vous fier aux compétences en affaires de professionnels pour obtenir les services juridiques, comptables et administratifs nécessaires à la réussite de votre entreprise.

Vous devriez vous enquérir de vos droits et de vos obligations auprès d'un avocat. Bien des gens se retrouvent dans une situation délicate parce qu'ils omettent de s'informer des règles régissant leur entreprise. Après coup, lorsqu'ils consultent un avocat, ils comprennent qu'ils n'auraient pas dû signer un contrat ou un bail, faire confiance à tel partenaire ou tel investisseur ou embaucher telle ou telle personne.

Vous avez certains « droits ». En tant qu'Indienne inscrite dirigeant une entreprise établie dans une réserve, vous n'avez peut-être pas à verser d'impôt sur votre revenu. Vous voudrez sceller des ententes professionnelles et des contrats pour vous protéger contre les poursuites, la perte de biens immobiliers et d'autres problèmes.

Vous avez aussi des « obligations », c'est-à-dire des choses que vous devez faire pour d'autres – un partenaire, un fournisseur, un employé, les gouvernements, etc.

Vous devriez confier à un comptable ou à un commis-comptable le suivi de toutes les dépenses de votre entreprise, de ses revenus, des taxes ainsi que des remboursements auxquels vous avez droit. Vous croyez peut-être qu'il est facile de simplement noter les entrées et les sorties d'argent, mais, à mesure que votre entreprise prendra de l'expansion, vous pourriez avoir du mal à suivre le rythme. Ces spécialistes utilisent des logiciels pour tenir vos dossiers financiers à jour. Ils peuvent vous prodiguer des conseils sur la façon de structurer vos livres afin de vous faciliter la tâche. N'oubliez pas de conserver tous vos reçus, sans quoi il pourrait être difficile de prouver vos dépenses et vos revenus réels.

Vous ne ferez appel à un vérificateur que si, pour une raison quelconque, vous devez produire des « états vérifiés » à la demande d'un partenaire, d'un investisseur ou d'un organisme gouvernemental. Le vérificateur révise ce qui, selon la propriétaire, le comptable ou le commis-comptable, s'est produit au cours de l'année pour voir si les dossiers financiers concordent.

Vous devriez recourir aux services d'un conseiller en affaires pour la préparation d'un plan d'affaires ou de commercialisation **(voir la Section 3 – Ai-je vraiment besoin d'un plan d'affaires?)**. Une banque ou un autre prêteur, un investisseur ou un organisme gouvernemental pourraient exiger un plan professionnel avant de vous accorder une aide financière.

Une des raisons pour lesquelles vous feriez appel à un spécialiste plutôt qu'à un membre de votre famille ou à un ami pour obtenir des conseils juridiques, comptables ou administratifs est que la plupart des professionnels doivent être agréés et posséder une assurance. Un agrément signifie que la personne que vous consultez a une formation et qu'elle a réussi ses examens – alors vous avez la certitude qu'elle sait de quoi elle parle. L'assurance est importante puisque personne n'est à l'abri des erreurs et que vous préférerez sans doute que les professionnels assument les leurs.

**Comment trouver un conseiller digne de confiance?**

Commencez par demander aux membres de votre famille et à vos amis le nom de conseillers fiables à qui ils ont fait appel. Demandez aux gens de votre collectivité et aux entrepreneurs locaux de vous renseigner sur les gens qui font du bon travail et vérifiez les recommandations.

Consultez le répertoire des entreprises de votre collectivité et Internet. Les associations professionnelles, les chambres de commerce et le Bureau d'éthique commerciale peuvent vous transmettre les coordonnées d'avocats, de comptables et d'autres professionnels.

Magasinez. Ne faites pas affaire avec le premier venu! En tant que propriétaire d'entreprise, vous devez prendre une décision éclairée, c'est-à-dire ne pas choisir une personne simplement parce qu'elle est allée à l'école avec vous ou que quelqu'un en dit du bien.

Dressez une liste de questions et de besoins avant de consulter. Lorsque vous rencontrez un professionnel, n'hésitez pas à l'interrompre pour demander des explications sur ce que vous n'avez pas compris. Certains spécialistes pourraient essayer de vous impressionner avec leur jargon. Il est important que vous compreniez ce qu'ils vous disent.

Assurez-vous de demander très précisément combien le professionnel exige pour divers services. Renseignez-vous sur tous frais « supplémentaires ». Demandez à la personne de détailler ses services et de vous donner une copie de toutes les estimations, au cas où les montants facturés seraient supérieurs à ceux convenus au départ. N'hésitez pas à lui demander de réduire ses frais puisque vous démarrez tout juste votre entreprise.

***Dressez une liste de questions et de besoins avant de consulter. Lorsque vous rencontrez un professionnel, n'hésitez pas à l'interrompre pour demander des explications sur ce que vous n'avez pas compris.***

Un avocat vous demandera souvent un « acompte ». C'est dire que vous payez à l'avance une partie de ses honoraires (cela peut s'élever à plusieurs milliers de dollars) et, du même coup, vous l'assurez en quelque sorte du paiement des services reçus. Toutefois, soyez prudente avant de verser de l'argent à qui que ce soit. Vous devez vous assurer que les services vaudront ce que vous payez – le mieux serait de payer à la réception de biens et de services satisfaisants! Certains professionnels exigeront cependant un paiement anticipé.

N'ayant pas réalisé ce qu'il leur en coûterait, bon nombre de femmes propriétaires de petites entreprises ont sursauté à la réception d'une facture colossale pour des services juridiques, comptables ou de consultation. À titre d'exemple, les avocats facturent ou inscrivent dans un bordereau le temps qu'ils vous consacrent. Alors chaque fois que vous leur posez une question par téléphone, cela entraîne des coûts. Par ailleurs, certains professionnels exigent une somme forfaitaire ou un pourcentage à la conclusion d'une affaire.

Le plus simple serait de vous assurer de bien comprendre combien vous devrez payer avant d'accepter quoi que ce soit.

**Puis-je acquérir les connaissances qu'il me manque à l'aide de cours ou de programmes de formation?**

La formation est d'autant plus importante que les choses évoluent sans cesse! Si vous en avez le temps, il serait bon de prendre des cours de tenue de livres, de comptabilité, de planification de gestion, de pratiques commerciales, de commercialisation, de droit et d'informatique. Toutefois, un seul cours ne fera pas de vous une experte. La formation peut apporter la confiance et le jugement qu'il faut, en affaires, pour savoir quand demander de l'aide et comment obtenir un service rentable.

Aujourd'hui, il y a des façons intéressantes d'apprendre soi-même à l'aide de cédéroms, d'Internet, de cours de perfectionnement et d'autres moyens. Cela vous donne la chance d'apprendre à votre rythme.

Par l'entremise de l'agent de développement des ressources humaines autochtones de votre région, Développement des ressources humaines Canada pourrait vous accorder une aide financière pour vous donner la chance de suivre une formation en affaires ou des cours de perfectionnement. D'autres ministères fédéraux, provinciaux ou territoriaux pourraient aussi vous proposer des cours commerciaux en ligne.

## 8 Devrais-je me trouver un mentor?

**Que fait un mentor? Comment savoir si son aide me serait utile?**

Un mentor est une personne d'expérience qui prodigue des conseils et apporte son appui.

Les femmes d'affaires autochtones disent que, lorsque leur entreprise se bute à des problèmes ou lorsqu'elles hésitent à saisir une occasion, leur mentor leur donne une précieuse rétroaction. Les mentors sont des femmes qui ont surmonté les difficultés du monde des affaires et de la vie familiale, voire les barrières politiques, et qui, malgré tout, ont réussi en affaires.

Elles savent qu'une femme qui cherche à obtenir des conseils n'a pas besoin de sermon mais d'aide et de mots d'encouragement. Parfois, il est simplement bon de discuter de nos problèmes, surtout avec des gens qui s'y connaissent.

Les mentors font souvent part de leur expérience et fournissent des coordonnées de personnes-ressources pour aider les autres à cheminer un peu plus agréablement sur la voie du succès.

***Les mentors font souvent part de leur expérience et fournissent des coordonnées de personnes-ressources pour aider les autres à cheminer un peu plus agréablement sur la voie du succès.***

**Comment trouver un mentor?**

Votre collectivité compte peut-être des femmes prospères prêtes à partager leur expérience. D'anciens employeurs, dirigeants ou enseignants pourraient aussi agir en tant que mentors.

Certaines femmes d'affaires autochtones se rencontrent de façon officieuse tous les mois pour prendre un café et discuter de leurs problèmes, de leurs difficultés et des solutions qu'elles ont trouvées. L'un de ces groupes se trouve à Toronto, où de nombreuses femmes autochtones vivent en milieu urbain et entretiennent peu de liens avec leur famille ou leur collectivité.

Les femmes des collectivités éloignées, où les modèles et les mentors se font plus rares, ont plus de difficulté à se trouver un mentor. L'établissement de bonnes relations de travail avec la Société autochtone de financement, l'agent de développement économique ou d'autres intervenants peut faire partie de la solution.

Le Service d'assistance canadienne aux organismes (SACO) fournit également des services d'encadrement et de soutien permanent aux entreprises. Pour consulter le site Web des Services autochtones du SACO, rendez-vous à l'adresse **www.saco-ceso.com.**

## 9 Puis-je exploiter mon entreprise et trouver du temps pour ma famille?

### Comment puis-je obtenir de l'aide pour la garde de mes enfants?

Les femmes autochtones qui réussissent en affaires abordent cette question lorsqu'elles se demandent si elles sont prêtes à se lancer en affaires. Avant de planifier quoi que ce soit, elles doivent pouvoir concilier leurs responsabilités familiales et le temps nécessaire à la gestion d'une entreprise.

Le manque de garderies dans les collectivités autochtones et dans tout le Canada représente une difficulté énorme. Une femme d'affaires autochtone prospère affirme qu'elle a consacré cinq années de travail auprès du conseil de bande, lorsque son enfant était jeune, pour doter sa collectivité d'une garderie autorisée. Tout le monde n'est pas aussi engagé, mais il faut souvent un effort collectif résolu pour faire bouger les choses.

Certaines femmes autochtones ont ouvert des garderies privées pour se lancer en affaires et offrir à d'autres un service très couru. D'autres ont créé des programmes de garderie coopératifs par lesquels elles embauchent une gardienne, paient une modique somme par enfant et, à tour de rôle, font un peu de travail bénévole. Cela peut devenir difficile à accomplir lorsque l'entreprise a le vent dans les voiles mais utile au cours des étapes de planification. D'autres femmes autochtones embauchent des gardiennes, et celles qui en ont la chance comptent sur leur famille et leurs amis pour les aider à élever leurs enfants.

Une idée innovatrice à considérer, surtout si l'entreprise embauche plus de 10 personnes ayant des enfants, est d'aménager une garderie à côté du lieu de travail. Les coûts associés à des services de garderie de qualité, pour vos employés et vous, pourraient s'inscrire dans les dépenses d'exploitation.

Certaines femmes autochtones n'arrivent pas à équilibrer les responsabilités familiales et les affaires, alors elles décident d'attendre que leurs enfants soient grands avant de se lancer.

### Combien de temps faudra-t-il consacrer à l'exploitation de mon entreprise?

La gestion d'une entreprise exige plus qu'une journée de travail normale. Même après les heures d'ouverture, il se peut qu'il y ait des livres à tenir, du travail à terminer, des choses à préparer pour le lendemain, des problèmes de personnel ou de liquidités à régler, etc. De plus, selon vos activités professionnelles, vous devrez peut-être participer à des rencontres pour tisser des liens et promouvoir votre entreprise.

En vue de réagir à des demandes et à des tendances nouvelles, des femmes d'affaires autochtones prospères ont dit consacrer une grande partie de leur temps à maintenir et à étendre leur clientèle. De plus, la plupart des femmes autochtones qui réussissent en affaires se font demander d'en aider d'autres à percer dans le milieu des affaires.

Il est également important de vous réserver du temps. Brenda Higgins, de Higgins International Inc. à Winnipeg, sait combien il peut être difficile de gérer ses exigences professionnelles et ses besoins personnels. Ses affaires prenaient tellement d'ampleur qu'elle a eu, d'après ses propres termes, du mal à trouver un équilibre dans sa vie. « J'ai seulement pris trois jours de congé dans une année », a-t-elle raconté. Prendre soin de vous-même contribuera à vous maintenir en santé, votre entreprise et vous.

# 10 Conclusion

Se lancer en affaires est une décision importante dans la vie d'une personne. Nous espérons que le présent guide vous a aidée à déterminer si vous faisiez le bon choix et que vous avez pu y puiser des conseils utiles sur la façon de vous y prendre.

Il est difficile de traiter de tout dans un seul guide, et *La voie du succès* pourrait ne pas répondre à toutes vos questions. Nous nous sommes concentrés sur les sujets qui concernent plus directement les femmes autochtones et avons mentionné de nombreuses autres sources d'information qui pourraient vous servir.

**Le présent guide constitue la première étape de votre parcours.**

**Bonne route sur la voie du succès!**

## Annexe I

*Les pages suivantes renferment un plan d'affaires fictif conçu pour vous montrer le contenu d'un tel document.*

*Plan d'affaires des Services de tenue de livres des Premières nations*

Table des matières


1. Sommaire ..... 27

2. Propriété et gestion ..... 29

3. Commercialisation ..... 30
   i) Clientèle actuelle
   ii) Services et stratégie proposés
   iii) Établissement des prix et évaluation de la concurrence
   iv) Part du marché prévue et seuil de rentabilité

4. Plan d'exploitation ..... 33
   i) Emplacement et installations
   ii) Capacités et limites de fonctionnement

5. Plan financier ..... 34
   i) Budget de trésorerie prévu par mois
   ii) État prévisionnel des résultats
   iii) Bilan projeté
   iv) État des modifications du financement
   v) Notes concernant les états financiers

6. Annexes ..... 40
   i) Curriculum vitæ
   ii) Preuves de liquidités (copie de l'état de compte bancaire)
   iii) Lettres d'appui
   iv) Copies de contrats et de lettres d'intention
   v) Lettres confirmant d'autres sources de financement (banque)
   vi) Coûts de démarrage et plan de commercialisation (estimations et soumissions)

## 1 Sommaire

*Le sommaire fait un survol de ce qu'est l'entreprise, de ce qu'elle coûtera et de la façon dont elle prendra de l'expansion. Cette partie du plan d'affaires paraît au début du document, mais peut être préparée à la toute fin.*

Le plan d'affaires suivant démontre la viabilité des Services de tenue de livres des Premières nations, que gérera Dolly Mckenzie, la propriétaire. L'entreprise sera exploitée à partir du domicile de son unique propriétaire, dans la réserve des Six-Nations.

Pendant plusieurs années, M^me^ Mckenzie a fait la tenue de livres pour diverses entreprises, y compris ABC Construction. Ses compétences professionnelles s'appuient sur un baccalauréat en administration de la McMaster University et, entre autres, sur des cours d'informatique. Pour obtenir des renseignements détaillés, consultez son curriculum vitæ, qui figure en annexe. L'une des forces de M^me^ Mckenzie consiste à aider des entreprises de construction à gérer des projets en enregistrant leurs transactions financières avec précision et rapidité.

Au cours des cinq dernières années, M^me^ Mckenzie s'est taillé une solide réputation dans le domaine de la tenue de livres. Elle a décroché un important contrat d'un peu plus de 28 000 $ par an auprès de First Nation Construction, établie dans la réserve des Six-Nations. Les services de tenue de livres seront avant tout offerts aux grandes entreprises, qui sont nombreuses à vouloir confier le travail à un fournisseur. Toutefois, dans un rayon de 50 kilomètres, tous les clients potentiels font partie du marché ciblé. L'avantage concurrentiel des Services de tenue de livres des Premières nations réside dans une bonne compréhension de la situation fiscale particulière des entreprises autochtones et du traitement fiscal qui leur est réservé en conséquence.

Afin de maintenir ses relations d'affaires, d'établir des liens et de se présenter aux clients, M^me^ Mckenzie a produit un dépliant et une carte professionnelle décrivant ses services. Ceux-ci seront distribués à toutes les entreprises de la collectivité. Ce sera particulièrement important au cours de la première année puisqu'il pourrait y avoir des mouvements de clientèle. Comme on s'attend à attirer de nouveaux clients la première année, le budget de trésorerie, établi sur une base mensuelle, prévoit une croissance graduelle des ventes. Environ 20 entreprises locales recevront des lettres de présentation au moment du lancement des activités.

Parmi les services de tenue de livres proposés, notons :

- l'entrée mensuelle des transactions à l'aide d'un logiciel;
- le suivi des comptes clients et des comptes fournisseurs;
- la préparation des états de rapprochement bancaire;
- la préparation des remises au syndicat;
- l'établissement du budget;
- le suivi des mouvements de trésorerie;
- les encaissements;
- la préparation de rapports mensuels et de graphiques sommaires;
- la préparation de l'état financier;
- l'administration de la paie (congé, relevé d'emploi, T4, etc.).

Ces services seront offerts à partir d'un bureau établi dans un domicile de la réserve des Six-Nations. M^me^ Mckenzie assurera la gestion et l'exploitation de l'entreprise et, au besoin, un secrétaire à temps partiel, embauché à contrat, s'acquittera de tâches administratives.

Les coûts associés à l'installation du bureau seront comme suit :

| **Coûts du projet** | | **Sources de financement** | |
|---|---|---|---|
| Matériel informatique | 4 000 $ | Liquidités | 5 000 $ |
| Logiciels, bureau, etc. | 3 150 $ | Entreprise autochtone Canada | 2 250 $ |
| **Coût total des immobilisations** | **7 150 $** | Prêt bancaire | 3 640 $ |
| Plan d'affaires | 3 000 $ | Découvert bancaire | 1 310 $ |
| Commercialisation | 600 $ | | |
| Assurances, véhicule et téléphone | 450 $ | | |
| Salaires | 1 000 $ | | |
| **Dépenses totales pour l'exercice en cours** | **5 050 $** | | |
| **Coût total de l'installation du bureau** | **12 200 $** | **Financement total** | **12 200 $** |

Enfin, l'entreprise prévoit atteindre le seuil de rentabilité selon la comptabilité de caisse au cours de la première année. Elle devrait réaliser un profit dans la deuxième année.

## 2 Propriété et gestion

*Il est important de décrire à qui l'entreprise appartient et comment elle sera gérée.*

M^me^ Mckenzie sera l'unique propriétaire et la directrice générale de l'entreprise. Elle apporte au marché local cinq années d'expérience dans la tenue de livres.

Le poste de secrétaire-réceptionniste sera occupé par une personne de la région des Six-Nations. Il sera annoncé à l'automne par l'entremise des médias locaux et du service d'aide à l'emploi prévu dans l'Entente sur le développement des ressources humaines autochtones. M^me^ Mckenzie cherchera une personne d'expérience qui possède quelques notions de la tenue de livres. Elle est prête à initier la personne retenue à la terminologie financière et à la gestion de dossiers.

## 3 Commercialisation

*La présente section du plan d'affaires donne des renseignements détaillés sur le marché ou sur les clients que l'entreprise compte attirer et servir. Elle décrit une stratégie de concurrence et avance quelques hypothèses sur le nombre d'entreprises qui feront partie de la clientèle au fil du temps.*

*En plus d'y décrire un plan bien pensé, on y démontre que l'étude de marché qui s'impose a été réalisée. Les prochaines lignes indiquent clairement à la propriétaire de l'entreprise les revenus qu'elle doit générer pour atteindre le seuil de rentabilité, puis réaliser un profit.*

**i) Clientèle actuelle**

La présente analyse de rentabilisation est fondée sur un poste réel, maintenant occupé par un entrepreneur dont le salaire annuel s'élève à 28 000 $.

En outre, au cours de leur première année d'activité, les Services de tenue de livres des Premières nations comptent gagner de 40 % à 50 % du marché, qui se limite à 20 entreprises. Vous trouverez ci-après un résumé des secteurs dans lesquels les clients évoluent ainsi qu'un pourcentage du nombre d'entreprises par secteur et non en fonction du volume d'affaires :

| | |
|---|---|
| Entreprises des Premières nations | 30 % |
| Organismes à but non lucratif | 30 % |
| Entreprises privées à but lucratif | 40 % |

Même si la plupart des clients proviendront de la région des Six-Nations, les services seront annoncés dans tout le Sud de l'Ontario, de London-Sarnia à Toronto, en passant par Hamilton et Kitchener.

**ii) Services et stratégie proposés**

M^me^ Mckenzie continuera de se spécialiser dans la tenue de livres auprès des commerces et des entreprises et elle ciblera les administrations des Premières nations, les entreprises qui appartiennent aux Premières nations et les organismes à but non lucratif. Malgré la concurrence, sa pratique sera unique car elle offrira le seul service de tenue de livres consacré aux Premières nations dans la région. Elle sera en mesure de gagner la confiance de ses clients des Premières nations et de mettre ses connaissances techniques à leur portée selon une méthode et dans un environnement adaptés à leur culture.

M^me^ Mckenzie investit régulièrement et gratuitement de nombreuses heures dans des projets de création d'entreprise. Le succès des Services de tenue de livres des Premières nations dépendra en grande partie de leur présence constante dans la collectivité des Premières nations, que ce soit dans le cadre de rencontres professionnelles ou sociales. La promotion auprès des clients et les activités communautaires prévues s'étaleront sur environ 500 heures au cours de la première année. Les lignes qui suivent indiquent quelques activités de promotion réalisées par M^me^ Mckenzie depuis un an.

**Allocutions**

- « Faire des affaires avec les Premières nations : structure organisationnelle et répercussions fiscales », à l'intention de la société de développement de Two Rivers, dans la réserve des Six-Nations.
- « Faire des affaires avec les Premières nations : structure organisationnelle et répercussions fiscales », à l'occasion d'une conférence sur le développement économique chez les Autochtones intitulée *Insight*, tenue à Toronto.

**Autres activités de création ou d'expansion d'entreprises**

M^me^ Mckenzie a participé à ce qui suit :

- célébration de la collectivité autochtone urbaine organisée par la Banque Royale et la Obonsawin Irwin Leasing;
- dîner à l'occasion du gala Circle de 2015, organisé par le Conseil canadien pour le commerce autochtone;
- fête de Noël du Southern Ontario First Nations Secretariat;
- tournois de golf Earl Hill Memorial et Ted Nolan/Southern First Nations Secretariat;
- dîners ou soupers avec plus de 20 clients actuels ou éventuels.

Des activités similaires sont prévues pour la prochaine année. Bon nombre de ces activités reviennent tous les ans et attirent des clients actuels et éventuels. M^me^ Mckenzie a pris contact avec une bonne partie de ses clients au cours de tels événements. Un budget de commercialisation s'élevant à 1 850 $ est prévu pour la première année afin de couvrir les coûts du papier à en-tête, des profils, du site Web et autres.

**iii) Établissement des prix et évaluation de la concurrence**

Il y a de la concurrence (y compris d'autres commis-comptables des Premières nations) dans le Sud de l'Ontario.

Selon la version révisée du *Répertoire d'affaires et des communautés autochtones de l'Ontario*, on compte 12 entreprises offrant des services de tenue de livres dans le Sud de la province, mais aucune n'est établie dans une réserve .

**iv) Part du marché prévue et seuil de rentabilité**

Le marché du Sud de l'Ontario regroupe 30 Premières nations. Les dépenses annuelles d'une Première nation, d'une entreprise des Premières nations ou d'un organisme à but non lucratif pour la tenue de livres varient considérablement en fonction de l'envergure des activités de chacune. Selon les résultats d'un sondage téléphonique réalisé l'année précédente, une Première nation dépense en moyenne de 10 000 $ à 20 000 $ par an pour la tenue de livres. Une entreprise des Premières nations en activité dépense environ de 3 000 $ à 10 000 $ par an. Enfin, une entreprise type à but non lucratif y consacre annuellement environ 10 000 $.

Ainsi, une estimation prudente du marché potentiel des Premières nations dans le Sud de l'Ontario donne ce qui suit :

Administrations des Premières nations..... 450 000 $ (30 x 15 000 $)
Entreprises des Premières nations.....300 000 $ (60 x 5 000 $)*
Entreprises et organismes à but non lucratif..... 300 000 $ (30 x 10 000 $)

**Total .....1 050 000 $**

***L'estimation est fondée sur la présence de deux grandes entreprises des Premières nations par collectivité – dont les ventes annuelles excèdent les 150 000 $.**

***Nota :*** Le *Répertoire d'affaires et des communautés autochtones de l'Ontario, 2002* regroupe environ 2 700 entreprises et organismes des Premières nations. Si on élimine les administrations des Premières nations, il reste encore plus de 2 500 entreprises et organismes.

L'ampleur du marché du Sud de l'Ontario étant de 1,05 million de dollars, une part égale du marché s'élèverait à 87 500 $ par an si on supposait que 12 entreprises des Premières nations en concurrence directe (y compris les Services de tenue de livres des Premières nations) se le partagent. L'analyse de rentabilisation ici présentée et la stratégie de M^me^ Mckenzie se fondent sur le maintien de sa part du marché local. Les revenus projetés pour la première année sont établis à moins de 45 000 $, soit un modeste pourcentage de 4,3 % du marché. Le risque du marché est donc jugé minime.

# 4 Plan d'exploitation

*Le plan d'exploitation traite de l'emplacement de l'entreprise et de ses installations. Il décrit également le nombre d'heures de travail estimatif exigé de la propriétaire de l'entreprise et les limites qui pourraient s'y appliquer. À titre d'exemple, la propriétaire peut consacrer 40 heures de travail par semaine et, si ce n'est pas suffisant, elle devra embaucher un associé. Cette partie du plan d'affaires tente d'exposer des attentes réalistes.*

### i) Emplacement et installations

L'entreprise sera exploitée à partir d'un bureau à domicile d'environ 28 mètres carrés. Ce dernier comprendra une salle de travail et une aire d'accueil. Le bureau est bien situé, à moins de deux kilomètres du centre-ville de Oshweken, et il est facile d'y trouver du stationnement.

### ii) Capacités et limites de fonctionnement

La somme de travail estimée représente 845 heures facturables au cours de la première année. Un plein rendement se chiffrerait à 40 heures par semaine pendant 50 semaines, soit 2 000 heures. Voilà un objectif adéquat et réaliste qui, en même temps, permet à M^me^ Mckenzie de consacrer beaucoup d'efforts à établir des liens et à organiser d'autres activités de commercialisation.

On s'attend à ce que les revenus passent à 1 000 heures facturables la deuxième année et à environ 1 100 heures la troisième année. Les efforts investis dans la commercialisation et les services communautaires devraient demeurer intenses au cours des deux premières années. Les heures supplémentaires facturées dans la troisième année remplaceront le temps consacré à la commercialisation. Les objectifs professionnels de M^me^ Mckenzie visent la stabilisation des revenus à environ 1 200 heures facturables par an. Si l'horaire de travail devenait plus chargé, il lui faudrait embaucher un associé.

Les heures d'ouverture de l'entreprise seront de 8 h 30 à 17 h, du lundi au vendredi. À la demande des clients, des rencontres seront fixées en soirée et la fin de semaine.

## 5 Plan financier

*Voici ce que renferme le plan financier :*

- *Le budget de trésorerie prévu par mois pour la première année indique les liquidités au moment du démarrage et les revenus mensuels escomptés. Il précise aussi les dépenses de fonctionnement mensuelles, comme la commercialisation, le téléphone, les assurances et le salaire de la propriétaire. Le modèle ici proposé est basé sur une entreprise assez stable. Toutefois, les revenus des entreprises saisonnières, comme celles axées sur le tourisme et les pourvoiries de chasse et de pêche, varieront considérablement à certaines périodes de l'année. Grâce au plan, la propriétaire de l'entreprise peut prévoir les périodes creuses et les périodes de pointe.*

- *L'état prévisionnel des résultats démontre la croissance de l'entreprise sur une période de trois ou quatre ans, du démarrage jusqu'au moment où elle compte réaliser des profits.*

- *Le bilan démontre la valeur des biens de l'entreprise après trois ans et le montant de sa dette. En soustrayant la dette de la valeur des biens, on obtient l'avoir de la propriétaire après trois ans.*

Vous trouverez en annexe un budget de trésorerie prévu par mois pour la première année, un état prévisionnel des résultats, un bilan des trois premières années et un état des modifications du financement.

## Première feuille

*i) Budget de trésorerie prévu par mois*
Services de tenue de livres des Premières nations

| | Démarrage | Janv. | Févr. | Mars | Avril | Mai | Juin | Juill. | Août | Sept. | Oct. | Nov. | Déc. | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Recettes et revenus | | 2 500 | 3 000 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 750 | 3 750 | 3 750 | 4 000 | 4 000 | 42 250 |
| Capital investi en liquidités | 5 000 | | | | | | | | | | | | | 5 000 |
| Prêt bancaire | 3 640 | | | | | | | | | | | | | 3 640 |
| Entreprise autochtone Canada | 2 250 | 360 | | | 270 | | | 180 | | | | | 300 | 3 360 |
| **Total des recettes** | **10 890** | **2 860** | **3 000** | **3 500** | **3 770** | **3 500** | **3 500** | **3 680** | **3 750** | **3 750** | **3 750** | **4 000** | **4 300** | **54 250** |
| Sorties de fonds : matériel informatique et logiciels | 5 400 | | | | | | | | | | | | | 5 400 |
| Équipement de bureau | 1 750 | | | | | | | | | | | | | 1 750 |
| Fournitures de bureau | | 200 | | | | | | | | | | | 50 | 250 |
| Commercialisation | 600 | 250 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 0 | 1 850 |
| Téléphone | 200 | 250 | 250 | 250 | 250 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 3 600 |
| Véhicule | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 2 600 |
| Assurances | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 0 | 600 |
| Plan d'affaires | 3 000 | | | | | | | | | | | | | 3 000 |
| Salaire de la propriétaire | 1 000 | 2 250 | 2 500 | 2 500 | 2 750 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 000 | 3 500 | 35 500 |
| Prêt bancaire Intérêts | | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | | 550 |
| Somme versée sur le capital | | | | | | | | | | | | | 50 | 50 |
| **Total des sorties de fonds** | **12 200** | **3 250** | **3 150** | **3 150** | **3 400** | **3 700** | **3 700** | **3 700** | **3 700** | **3 700** | **3 700** | **3 700** | **4 100** | **55 150** |
| Variation nette de l'encaisse | (1 310) | (390) | (150) | 350 | 370 | (200) | (200) | (20) | 50 | 50 | 50 | 300 | 200 | (900) |
| Liquidités au début du mois | 2 000 | 690 | 300 | 150 | 500 | 870 | 670 | 470 | 450 | 500 | 550 | 600 | 900 | 2 000 |
| Liquidités à la fin du mois | 690 | 300 | 150 | 500 | 870 | 670 | 470 | 450 | 500 | 550 | 600 | 900 | 1 100 | 1 100 |

## Deuxième feuille

*ii) État prévisionnel des résultats*
Services de tenue de livres des Premières nations

| | 1re année | 2e année | 3e année |
|---|---|---|---|
| **Revenus : Services** | **42 250** | **50 000** | **55 000** |
| Dépenses de fonctionnement : Fournitures de bureau | 250 | 350 | 405 |
| Commercialisation | 1 850 | 1 000 | 1 030 |
| Téléphone | 3 600 | 3 708 | 3 819 |
| Véhicule | 2 600 | 2 678 | 2 758 |
| Assurances | 600 | 618 | 637 |
| Plan d'affaires, dépenses juridiques | 3 000 | 500 | 1 000 |
| Salaire de la propriétaire | 35 500 | 36 000 | 40 000 |
| Intérêts sur prêt bancaire | 550 | 365 | 225 |
| Amortissement | 1 525 | 1 525 | 1 525 |
| **Total des dépenses de fonctionnement** | **49 475** | **46 744** | **51 400** |
| Profit net | (7 225) | 3 256 | 3 600 |

## Troisième feuille

*iii) Bilan projeté*
Services de tenue de livres des Premières nations

| | Démarrage | 1re année | 2e année | 3e année |
|---|---|---|---|---|
| Actif : | | | | |
| Actif à court terme | | | | |
| Encaisse | 690 | 1 100 | 1 881 | 5 416 |
| Comptes fournisseurs | | | | |
| Frais payés d'avance | 5 050 | | | |
| **Total de l'actif à court terme** | **5 740** | **1 100** | **1 881** | **5 416** |
| | | | | |
| Immobilisations | | | | |
| Matériel informatique et logiciels | 5 400 | 5 400 | 5 400 | 5 400 |
| Équipement de bureau | 1 750 | 1 750 | 1 750 | 1 750 |
| Amortissement cumulé | | (1 525) | (3 050) | (4 575) |
| **Total des immobilisations** | **7 150** | **5 625** | **4 100** | **2 575** |
| | | | | |
| **Total de l'actif** | **12 890** | **6 725** | **5 981** | **7 991** |
| | | | | |
| Passif : | | | | |
| Découvert bancaire | 2 000 | 2 000 | | |
| Emprunt à terme | 3 640 | 3 590 | 1 590 | |
| **Total du passif** | **5 640** | **5 590** | **1 590** | |
| Capital investi en liquidités | | | | |
| Liquidités au début de l'exercice | 5 000 | 7 250 | 1 135 | 4 391 |
| Ajouter : apport d'Entreprise autochtone Canada | 2 250 | 1 110 | | |
| Ajouter : profit net | | (7 225) | 3 256 | 3 600 |
| Liquidités à la fin de l'exercice | 7 250 | 1 135 | 4 391 | 7 991 |
| **Total du passif et du capital investi en liquidités** | **12 890** | **6 725** | **5 981** | **7 991** |

## Quatrième feuille

*iv) Etat des modifications du financement*
Services de tenue de livres des Premières nations

| | Démarrage | 1re année | 2e année | 3e année |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| Liquidités provenant des activités : Profit net | | (7 225) | 3 256 | 3 600 |
| Ajouter : amortissement | | 1 525 | 1 525 | 1 525 |
| Frais payés d'avance | (5 050) | 5 050 | | |
| Réduction du découvert bancaire | | | (2 000) | |
| Dépenses en immobilisations | (7 150) | | | |
| Modifications du financement : Capital investi | 5 000 | | | |
| Apport d'Entreprise autochtone Canada | 2 250 | 1 110 | | |
| Emprunt à terme | 3 640 | (50) | (2 000) | (1 590) |
| **Variation nette** | **(1 310)** | **410** | **781** | **3 535** |
| **LIQUIDITÉS AU DÉBUT DE L'EXERCICE** | **2 000** | **690** | **1 100** | **1 881** |
| **LIQUIDITÉS À LA FIN DE L'EXERCICE** | **690** | **1 100** | **1 881** | **5 416** |

## *v) Notes concernant les états financiers*

**Revenus**
La première année devrait compter 845 heures facturables, c'est-à-dire un revenu total de 42 250 $. Le premier mois d'activité (octobre) comportera 35 heures, et ce chiffre passera à 80 heures d'ici au sixième mois.

Il convient de noter qu'un tarif horaire de 50 $ est appliqué à la projection des revenus. Une étude sur la concurrence a révélé que les grandes entreprises jugeaient ce tarif raisonnable.

Au cours de la deuxième et de la troisième années, les revenus augmenteront respectivement à 50 000 $ et à 55 000 $. Une fois de plus, ces estimations sont jugées prudentes étant donné la stratégie de fixation des prix et l'indice du marché actuel.

**Dépenses**
Le salaire de la propriétaire se fonde sur les exigences budgétaires de M^me^ Mackenzie, soit 3 000 $ par mois. M^me^ Mckenzie adhérera à un régime d'assurance-vie et d'assurance-invalidité pour lequel elle a obtenu un prix, et les paiements seront prélevés sur son salaire.

Un secrétaire-réceptionniste à temps partiel sera embauché au cours de la troisième année et il touchera un salaire de 15 $ l'heure, soit 4 000 $ par an.

Les dépenses associées au téléphone prévoient un système à deux lignes et un téléphone cellulaire pour M^me^ Mckenzie. Les estimations sont raisonnables si on en juge les frais antérieurs. Les frais mensuels réels tournaient autour de 300 $.

Les assurances couvrent le contenu, les installations et la responsabilité civile. Un acompte de 50 $ sera exigé, et les primes mensuelles correspondront à 50 $ pour 11 mois.

Après une analyse des coûts que représentent les repas avec les clients, les dons et le parrainage, la participation à des conférences et autres, on prévoit allouer 1 850 $ à la commercialisation dans la première année. Pour cette même année, une présence accrue aux activités organisées par la collectivité et les Premières nations prendra beaucoup d'importance. Les coûts de la commercialisation sont réduits à 1 000 $ pour la deuxième année.

Puisque les clients sont répartis dans le Sud de l'Ontario, les dépenses de déplacement (entre autres, le véhicule) seront élevées. Toutefois, la plupart de ces dépenses seront facturées aux clients. Un budget symbolique de 200 $ par mois couvrira toutes les dépenses entraînées par l'utilisation d'une automobile.

M^me^ Mckenzie a négocié un emprunt à terme de 3 640 $ auprès de la Banque de Montréal afin d'être en mesure d'assumer le coût des immobilisations et un découvert bancaire de 2 000 $ devant servir de fonds de roulement. Elle a obtenu un taux préférentiel majoré de 3 %, actuellement fixé à 8,25 %. Les intérêts générés par l'excédent sont estimés à 2 % par an. M^me^ Mckenzie maintiendra un solde bancaire suffisant pour couvrir les coûts de fonctionnement pour une période de trois mois. L'excédent de trésorerie sera transféré dans un compte d'épargne à taux bonifié.

L'amortissement des immobilisations (matériel informatique et logiciels) est estimé selon l'amortissement linéaire sur une période de quatre ans et celui de l'équipement de bureau est évalué sur dix ans.

Toutes les dépenses de fonctionnement sont augmentées chaque année pour tenir compte de l'inflation.

# 6 Annexes

*La liste suivante contient des exemples d'annexes devant accompagner un plan d'affaires afin de donner le plus d'information possible.*

**i) Curriculum vitæ** – La présente section expose la formation et l'expérience de travail de la propriétaire. Elle souligne aussi d'autres activités directement liées à l'entreprise dont il est question. À titre d'exemple, on peut y indiquer des activités bénévoles pertinentes auprès d'organismes communautaires à but non lucratif.

**ii) Preuves de liquidités** – Il s'agit d'un document attestant la somme que la propriétaire investira dans son entreprise. Habituellement, cela se résume à une copie de l'état de compte bancaire.

**iii) Lettres d'appui** – Les lettres peuvent provenir d'anciens employés de la propriétaire de l'entreprise et témoigner des compétences de cette dernière. Elles peuvent aussi être rédigées par l'administration de la collectivité qui accueille l'entreprise afin d'énoncer le besoin pour le genre de services proposés.

**iv) Copies de contrats et de lettres d'intention** – Si la propriétaire de l'entreprise a déjà trouvé des clients, il serait utile que ceux-ci produisent des lettres indiquant leur intention de recourir aux services proposés.

**v) Lettres confirmant d'autres sources de financement** – Si la propriétaire de l'entreprise a obtenu des prêts auprès d'autres sources, les institutions financières concernées doivent produire une lettre pour le confirmer.

**vi) Coûts de démarrage et plan de commercialisation (estimations et soumissions)** – La section indique les prix proposés par les fournisseurs d'équipement, de papier à en-tête, de cartes professionnelles, etc.